

Les engagements volontaires des entreprises : un levier d'action pour les politiques sociales

AOÛT 2026

2025-093R

RAPPORT

Frédéric
Laloue

Marguerite
Moleux

Membres de l'Inspection Générale des Affaires Sociales

Avec la participation du **Pôle DATA** de l'IGAS



Suivez-nous sur LinkedIn

RAPPORT

CADRE D'INTERVENTION

Le présent rapport est le produit d'une mission assurée par l'Igas.

L'Inspection générale des affaires sociales (Igas) réalise des missions d'inspection, de contrôle, d'audit, d'expertise et d'évaluation à l'intention des ministres chargés des affaires sociales et du Premier ministre. Elle intervient sur le fondement d'une saisine écrite d'un de ces commanditaires ou dans le cadre de son programme annuel de travail. Ses rapports sont transmis aux ministres commanditaires, seuls décideurs de leur publication, sans préjudice de l'application des dispositions du code des relations entre le public et l'administration sur la communication des documents administratifs.

Les travaux du service se déroulent dans le respect des principes d'indépendance, d'impartialité et de qualité.

Le respect de ces principes est assuré par :

- la responsabilité individuelle des inspecteurs, dans la limite du cadre défini par la lettre de mission, en particulier ses objectifs et ses délais : tout membre de l'inspection générale fait preuve d'impartialité et d'indépendance de jugement et est libre des diagnostics et propositions qu'il formule. Il signe le rapport. Il peut refuser d'apposer sa signature à un rapport dont il ne partagerait pas tout ou partie des conclusions ;
- la déontologie : une charte et un collège de déontologie définissent et précisent les règles que doivent respecter la direction de l'IGAS et les inspecteurs. L'absence de conflits d'intérêt est notamment vérifiée au moment de l'affectation des inspecteurs sur une mission ;
- la collégialité. Un comité des pairs, saisi lors du cadrage des travaux puis de la rédaction du rapport, vise à garantir le respect de la commande, la rigueur de la méthode d'investigation et la robustesse des recommandations ;
- l'objectivité des constats : les inspecteurs outre leur formation initiale et continue, et leurs compétences personnelles, peuvent mobiliser les expertises internes, dont un pôle Données, et disposent d'outils méthodologiques adaptés autant que possible à la diversité de leurs missions. Ils veillent à recueillir, sans parti pris ni présupposé, le point de vue de l'ensemble des parties prenantes au cours de leurs travaux ;
- la contradiction vis-à-vis des organismes évalués et contrôlés : les membres de l'IGAS restituent leurs travaux auprès des principaux acteurs concernés ; les contrôles font l'objet d'une procédure contradictoire préalable à la finalisation et à l'envoi du rapport à ses commanditaires.

SYNTHESE

[1] **Les engagements volontaires des entreprises dans le champ social correspondent à des actions décidées et mises en œuvre par les entreprises du secteur marchand, dont l'objet même est de générer des impacts positifs en matière sociale** pour leurs salariés ou au-delà, pour les entreprises appartenant à leur chaîne de valeur ou plus largement pour la société (inclusion, conditions de travail, niveau de revenu, etc.). Ces engagements ne relèvent donc pas de l'action classiquement entendue des pouvoirs publics, mais bien de la sphère propre de décision d'entreprises privées. Pour autant, ils ne sont pas sans impacts sociaux, et peuvent donc avoir des effets susceptibles d'intéresser les politiques publiques. C'est la raison pour laquelle le programme de travail 2023-2025 de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a prévu la réalisation d'une étude portant sur les liens pouvant être faits entre ces engagements volontaires des entreprises et les politiques publiques sociales.

[2] Les travaux de la mission ont été menés entre décembre 2025 et juin 2026. Ils ont associé des entretiens nationaux, notamment avec des chercheurs spécialistes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des investigations de terrain, dans trois départements français (Loiret, Pas-de-Calais, Saône-et-Loire) dans lesquels les administrations chargées des politiques sociales et une vingtaine d'entreprises ont été rencontrées. Des organisations internationales, ainsi que des cabinets de conseil spécialisés, ont en outre été interrogés sur la situation relative de la France. La mission s'est appuyée sur le pôle data de l'IGAS pour étudier la situation des entreprises publiquement engagées dans certains « labels »¹ au regard des données sociales disponibles dans la base tous salariés de l'INSEE et dans les statistiques de sinistralité au travail. Les constats de la mission se sont également fondés sur des partenariats scientifiques, avec une équipe de chercheurs de l'Ecole de management de Grenoble (GEM) et avec une sociologue de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), pour compléter son approche de l'engagement des entreprises. Enfin, les analyses et recommandations ont été discutées avec les administrations sociales nationales.

[3] Il est possible de distinguer plusieurs niveaux dans l'analyse des engagements volontaires des entreprises² :

- Le prescrit, c'est-à-dire ce qui est induit par l'application de normes contraignantes ou les normes d'application volontaire ;
- Ce que dit l'entreprise au titre de sa politique de communication ;
- Ce que fait l'entreprise à travers ses pratiques mesurables ;
- L'impact effectif des actions de l'entreprise.

[4] **Les engagements volontaires des entreprises constituent un levier réel mais encore insuffisamment mobilisé des politiques sociales. La mission propose de reconnaître explicitement ces engagements comme complément aux politiques publiques, en structurant leur pilotage national et territorial, et en ciblant en priorité la lutte contre les discriminations, la santé et l'insertion.**

[5] La mission formule quatre constats principaux.

[6] **En premier lieu**, les engagements volontaires des entreprises dans le champ social, qui ne correspondent qu'en partie à la RSE puisque cette dernière comporte également des obligations législatives et réglementaires, distinguent particulièrement les entreprises françaises. L'ensemble des

¹ On entend par « labels » avec des guillemets, l'ensemble des référentiels d'engagement des entreprises dans le champ social, appartenant à quatre catégories distinctes : les certifications, les labels auditables, les index et scores et les chartes d'engagement.

² Typologie proposée par le chercheur Jacques Igalens.

institutions internationales interrogées (OCDE³, OIT⁴, Commission européenne), comme les organismes privés produisant des comparatifs se rejoignent pour considérer que **les entreprises françaises sont parmi les plus engagées au monde**. Elles se situent, quel que soit l'indicateur considéré, dans les trois premiers pays classés. Leur singularité est confirmée par les analyses sectorielles produites par les chercheurs partenaires de la mission dans trois secteurs d'activité (pharmacie, industrie agro-alimentaire et banque) : les actions de soutien aux salariés (formation, accompagnement...) sont notamment plus présentes dans la politique de RSE des entreprises françaises que des entreprises américaines des mêmes secteurs.

[7] **En deuxième lieu, si l'on s'intéresse aux motivations des entreprises pour s'engager**, il ressort que ce sont d'abord **leurs enjeux de production et une certaine sensibilité aux logiques de long terme qui les y incitent**. La question de l'attractivité des emplois et de la cohésion des équipes est majeure, mais également le souci d'innover ou de mettre en cohérence leur mode opératoire et leur cœur d'activité. Si l'engagement personnel des dirigeants est une dimension indéniablement importante, la logique de l'engagement est étroitement liée aux problématiques économiques des entreprises concernées. Les enjeux de communication et de promotion de l'image de marque des entreprises sont fréquemment présents parmi leurs motivations, sans être exclusifs ni systématiques, et sans permettre de présumer de la sincérité ou de l'absence de sincérité des engagements. Parmi les facteurs favorables à un engagement plus durable figurent l'implication de la gouvernance et des représentants des salariés, même si cette dimension est au final relativement rare. L'existence de collectifs d'entreprises et de partenariats actifs avec les structures publiques chargées des politiques sociales dans les territoires facilitent la diffusion des engagements.

[8] **En troisième lieu**, la mission a tenté d'examiner les corrélations pouvant être démontrées entre l'appartenance publique à un référentiel d'engagement et les données sociales des entreprises. Les investigations du pôle data de l'IGAS, comme les conclusions de la revue de littérature menée par les chercheurs partenaires de la mission et les constats qualitatifs issus des entretiens dans les trois départements étudiés, ne permettent pas de conclure positivement : **l'appartenance publique à un « label » n'offre pas de garantie quant à la réalité et à l'impact des engagements des entreprises**. S'ils sont susceptibles de constituer un jalon utile dans la démarche d'engagement d'une entreprise, **ces outils ne peuvent en l'état constituer une base solide pour une politique publique réclamant une garantie quant aux engagements des entreprises**.

[9] **En quatrième lieu**, les administrations peinent à se saisir des engagements volontaires dans le cadre des politiques publiques sociales, alors même qu'il s'agit de leviers potentiellement, quoique non systématiquement, efficaces. Ils permettent de dépasser certaines limites intrinsèques des approches obligatoires, ou de constituer des transitions utiles vers ces dernières. La mission a particulièrement étudié quatre politiques sociales au regard de ces engagements volontaires : les politiques de diversité, égalité et inclusion, les politiques de promotion de la santé dans les entreprises, les politiques d'insertion des publics à plus fort risque de chômage et les partenariats territoriaux avec les pouvoirs publics. **Les engagements volontaires sont rarement considérés par les administrations centrales comme un outil de politique publique**, contrairement aux leviers traditionnels que constituent la réglementation, les contrôles ou l'attribution de subventions, et ce malgré les apports réels que ces démarches volontaires pourraient représenter pour l'action publique dans les champs étudiés. Cependant, **la mission a observé une prise en compte particulièrement insuffisante de la question des discriminations liées à l'origine au sein des entreprises**. Ce fait est d'autant plus dommageable qu'il s'agit d'une des premières causes de discrimination au travail, et que les voies de recours sont peu utilisées par les intéressés.

³ Organisation de la coopération et du développement économique

⁴ Organisation internationale du travail

[10] Ces constats ont conduit la mission à formuler **un nombre limité de recommandations**. Elle s'est délibérément placée **dans le champ des seuls engagements volontaires**, et n'a pas souhaité en sortir par des recommandations visant à rendre obligatoire demain ce qui relève aujourd'hui de la décision des entreprises. **Cela ne signifie en rien que la frontière entre ce qui est obligatoire et ce qui est volontaire serait intangible, ni même qu'elle soit bien placée**. Des études scientifiques, comme les recommandations internationales, prônent fréquemment la mise en place de politiques sociales hybrides associant obligations et engagements volontaires (« *smart mix* »). De même, les pouvoirs publics français ont d'ores et déjà à leur disposition l'ensemble de la palette des actions possibles pour inciter les entreprises à s'engager, et la mission a souhaité formuler des recommandations dont l'impact sur les finances publiques ou les institutions publiques serait négligeable.

[11] Il est néanmoins possible **d'améliorer les conditions du développement des engagements sociaux des entreprises, à travers cinq orientations principales** :

- **Structurer le pilotage national** : une meilleure articulation des nombreuses institutions publiques chargées de la RSE en France serait utile, par la définition d'un *continuum* d'actions, sous l'égide d'un chef de file qui pourrait être la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ou la Direction générale des entreprises (DGE), appuyée sur la structure de représentation incarnée par la plateforme RSE du Haut-conseil à la stratégie et au plan : de l'information portée par le portail RSE animé actuellement par la DGE, à l'accompagnement des premiers pas dans l'engagement par le mouvement Les entreprises s'engagent et jusqu'aux référentiels de certification et de labellisation promus par l'AFNOR ;
- **Utiliser les engagements volontaires comme levier explicite des politiques publiques sociales**, parmi l'ensemble des leviers d'action dont disposent les directions d'administration centrale, dans un très large spectre de politiques publiques. A titre d'illustration, de tels engagements volontaires pourraient être promus et pilotés dans le champ de la lutte contre les discriminations, le rapprochement entre santé au travail et santé publique ou encore la fluidification des parcours d'insertion professionnelle. Dans le domaine de la santé, par exemple, des offres de services coordonnées entre l'assurance maladie et les services de prévention et de santé au travail pourraient permettre de faciliter l'engagement des entreprises. La France pourrait par ailleurs tirer davantage parti de son positionnement favorable sur le plan international, en promouvant son action sur le plan des engagements volontaires de ses entreprises (mouvement Les entreprises s'engagent, démarche du *Global deal*) ;
- Plus spécifiquement, **sans préjudice des évolutions législatives et réglementaires, et de la nécessaire politique de contrôle des pouvoirs publics en la matière, pousser les démarches volontaires de prévention des discriminations liées à l'origine** : les pouvoirs publics devraient mobiliser les partenaires sociaux au niveau des branches et des entreprises dans ce but. Le sujet nécessite néanmoins d'aller plus loin, et la mobilisation potentielle de l'ensemble des leviers de l'action publique justifie la mise en place d'une mission d'inspection dédiée pour formuler des propositions sur ce sujet ;
- **Renforcer l'échelon territorial** : c'est à ce niveau que les acquis de l'engagement des entreprises semblent les plus évidents. Il convient de les conforter, de les approfondir et de les étendre. Une stratégie portée par le représentant de l'Etat dans le département devrait recenser des domaines dans lesquels les entreprises pourraient s'engager, sous la forme d'actions « clé en main » pouvant accueillir les initiatives de ces dernières. Elle pourrait aussi prévoir la mise en valeur des entreprises les plus engagées auprès pouvoirs publics (prix de l'engagement, actions de communication auprès de la presse locale). Des offres de services partagées des pouvoirs publics en direction des entreprises faciliteraient les démarches de ces dernières, de même que la constitution d'une capacité d'ingénierie de projet collective dans les bassins d'emploi, lorsque celle-ci n'existe pas ou apparaît insuffisante ;
- **Consolider les pratiques des entreprises** : ces dernières gagneraient à conforter leurs démarches d'engagement, en s'appuyant davantage sur leur gouvernance interne et en promouvant le rôle des représentants des salariés, trop peu développé à ce jour dans ce domaine. Le dialogue social

pourrait également être mobilisé en faveur d'une dynamisation des engagements volontaires des entreprises, tant au niveau interprofessionnel qu'au niveau des branches, notamment pour permettre d'impliquer les chaînes de valeur au-delà des frontières de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

N°	Recommandation	Autorité responsable	Echéance
1	Mettre en cohérence l'action des pouvoirs publics nationaux en matière de promotion de l'engagement social des entreprises, permettant de définir un continuum dans l'action des pouvoirs publics en la matière, sous la responsabilité conjointe de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et de la direction générale des entreprises, avec l'appui de la plateforme RSE du Haut-commissariat à la stratégie et au plan.	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, appui de la plateforme RSE du Haut-commissariat à la stratégie et au plan	2026
2	Outiller les directions d'administration centrales pour qu'elles puissent se saisir des engagements volontaires des entreprises comme d'un levier de politique publique.	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, plateforme RSE du HCSP, Direction interministérielle de la transformation publique	2027
3	Assurer la régulation et l'animation du statut des entreprises à mission, si besoin en s'appuyant sur un opérateur dédié.	Direction générale des entreprises	2027
4	Promouvoir la prévention des discriminations liées à l'origine par la mobilisation volontaire des entreprises, en s'appuyant notamment sur une offre de services de l'ANACT, en complément de la nécessaire politique de contrôle assurée par les pouvoirs publics.	Direction générale du travail	2026
5	Prévoir une mission d'inspection destinée à proposer des mesures concertées portant sur l'ensemble du spectre des obligations, des contrôles et des engagements volontaires appuyés sur l'offre de services visée dédiée (recommandation n°4), pour répondre au défi des discriminations liées à l'origine en entreprise.	Cabinet du ministre du Travail, Direction général du travail	2026
6	Proposer une offre de services coordonnée santé au travail / santé publique pour appuyer les entreprises désireuses de s'engager au-delà du périmètre habituel de la santé au travail.	Direction générale du travail, Direction générale de la santé, Santé publique France et CNAM	2027

7	Relancer l'initiative française en faveur des réseaux européens et internationaux d'entreprises engagées, notamment du Global deal, en s'appuyant sur l'opportunité que représente la présidence française du G7.	Délégation à l'action européenne et internationale	2027
8	Bâtir une stratégie départementale, portée par le préfet, permettant aux acteurs publics de travailler une offre d'engagement coordonnée à l'échelle du territoire, et aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité sur les opportunités existantes. Cette stratégie pourrait inclure à la fois un panorama des opportunités d'engagement, une offre de service pour les entreprises souhaitant contribuer et la mise en valeur des actions conduites, par le biais par exemple d'un prix de l'engagement.	Préfets, DREETS, DDETS	2027
9	Conforter tous les outils qui permettent aux acteurs au niveau d'un territoire de travailler en bonne intelligence, de mettre en commun leurs réseaux et de proposer un point de contact unique aux entreprises – à l'image des Taskforce Entreprise du réseau pour l'emploi et des dispositifs "dites-le nous une fois".	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction générale des entreprises, Préfets, DREETS, DDETS	2027
10	Accompagner la capacité d'ingénierie de projet des acteurs territoriaux en identifiant les besoins non satisfaits au vu des actions d'engagement soutenues et en identifiant le cas échéant des leviers d'ingénierie complémentaires. Utiliser la stratégie départementale d'engagement pour identifier un chef de file au niveau de chaque bassin d'emploi ou de vie, sans que ce soit nécessairement le même à chaque fois.	Préfets, DREETS, DDETS	2027
11	Développer la négociation collective consacrée aux engagements volontaires des entreprises, par des accords de branche et la mise en discussion d'un accord national interprofessionnel promouvant les bonnes pratiques en la matière.	Partenaires sociaux	2027
12	Consolider et structurer les démarches d'engagement volontaire au sein des entreprises du secteur marchand, afin de leur conférer une intensité et une durabilité utiles aux objectifs d'intérêt commun.	Entreprises	2026

SOMMAIRE

CADRE D'INTERVENTION	2
SYNTHESE.....	3
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	7
RAPPORT	12
1 LES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DES ENTREPRISES DANS LE CHAMP SOCIAL SONT UNE DIMENSION DE LA RSE DANS LAQUELLE LES ENTREPRISES FRANÇAISES SE DISTINGUENT PARTICULIEREMENT	15
1.1 LES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DES ENTREPRISES CONSTITUENT L'UNE DES DIMENSIONS DE LA RSE, MAIS NE SAURAIENT ETRE ASSIMILEES A CETTE DERNIERE QUI EST PLUS LARGE.....	15
1.1.1 <i>Les évolutions qui affectent les engagements volontaires des entreprises sont aussi celles qui touchent la RSE en général.....</i>	15
1.1.2 <i>Les engagements volontaires des entreprises tendent à s'apprécier dans un continuum avec leurs obligations légales</i>	17
1.1.3 <i>Les interventions publiques en matière d'engagements volontaires des entreprises dans le champ social apparaissent dispersées et faiblement cohérentes.....</i>	19
1.2 LES ENTREPRISES FRANÇAISES COMPTENT PARMI LES PLUS ENGAGEES AU MONDE.....	19
1.2.1 <i>Les analyses internationales placent la France systématiquement dans les pays mieux-disants en matière d'engagement social des entreprises.....</i>	19
1.2.2 <i>Les analyses sectorielles menées pour la mission confirment l'attention portée aux salariés dans les entreprises européennes et françaises.....</i>	21
2 LES ENTREPRISES TENDENT A CONSTRUIRE LEUR ENGAGEMENT AUTOUR DES ENJEUX DE LEUR ACTIVITE ET DE LOGIQUES DE LONG TERME	22
2.1 L'ENGAGEMENT EST SOUVENT ETROITEMENT CONNECTE AUX ENJEUX ECONOMIQUES ET OPERATIONNELS DE L'ENTREPRISE	23
2.1.1 <i>L'attractivité des emplois et la cohésion des équipes sont les motivations les plus souvent citées.</i>	23
2.1.2 <i>L'engagement peut aussi être un levier d'anticipation et d'innovation.....</i>	25
2.1.3 <i>Certaines entreprises développent un mode opératoire cohérent avec leur cœur d'activité.....</i>	26
2.1.4 <i>Certains dirigeants placent le rôle social de l'entreprise au premier plan</i>	28
2.2 LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE EST INEGALEMENT MOBILISEE DANS LES PROCESSUS D'ENGAGEMENT	29
2.3 LES COLLECTIFS D'ACTEURS ET LES TERRITOIRES SONT DEUX DIMENSIONS ESSENTIELLES DES DYNAMIQUES D'ENGAGEMENT	31
2.3.1 <i>L'engagement des entreprises implique fréquemment des collectifs.....</i>	31
2.3.2 <i>La mise en réseau des acteurs et la structuration des démarches des entreprises se jouent souvent au niveau des bassins de vie et d'emploi.....</i>	32
2.3.3 <i>Les grandes entreprises implantées dans les territoires peuvent avoir un effet d'entraînement .</i>	33
3 LES "LABELS" CONSTITUENT UN ENSEMBLE HETEROGENE QUI N'OFFRE PAS, EN L'ETAT, DE GARANTIE QUANT A LA REALITE ET L'IMPACT DES ENGAGEMENTS	35
3.1 LES « LABELS » VISENT A RENDRE VISIBLES LES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES ET A ENCLANCHER DES DYNAMIQUES DE PROGRES	36
3.1.1 <i>Le paysage général des « labels » : une très grande diversité d'approches et une faible lisibilité d'ensemble</i>	36
3.1.2 <i>Les entreprises ont recours aux référentiels pour des motifs très divers</i>	38

3.2	LES « LABELS » N’OFFRENT PAS DE CERTITUDE QUANT AU NIVEAU D’ENGAGEMENT EFFECTIF DES ENTREPRISES, MEME S’ILS PEUVENT DANS CERTAINS CAS S’INSCRIRE DANS UNE TRAJECTOIRE DE PROGRES POUR LES ENTREPRISES QUI Y ADHERENT	39
3.2.1	<i>Dans les trois départements où s’est rendue la mission, les référentiels n’étaient pas associés à un niveau d’engagement plus élevé des entreprises, mais pouvaient dans certains cas contribuer à construire un parcours d’engagement.....</i>	39
3.2.2	<i>Les travaux du pôle data de l’IGAS ne permettent pas de conclure à de meilleurs indicateurs sociaux des entreprises engagées dans un référentiel.....</i>	40
3.2.3	<i>Les travaux menés par la DGEFP à la demande de la mission ne permettent pas de conclure avec certitude sur les comportements d’emploi des entreprises adhérant à un « label ».....</i>	42
3.2.4	<i>Certaines études scientifiques concluent à un meilleur impact lorsque dispositifs normatifs et référentiels se combinent sur un même sujet.....</i>	42
3.3	LES « LABELS », QUI SONT SUPPOSES DONNER DES ASSURANCES QUANT A L’EFFECTIVITE DES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES, NE PERMETTENT PAS A LA PUISSANCE PUBLIQUE D’EN AVOIR LA GARANTIE	43
3.3.1	<i>Les référentiels approchent les mesures d’effectivité et d’impact de façon diverse</i>	43
3.3.2	<i>Les « labels » occupent une place non négligeable dans les politiques publiques mais ne constituent pas à l’heure actuelle un outil de mesure fiable pour les acteurs publics.....</i>	43
4	LES ADMINISTRATIONS PEINENT ENCORE A SE SAISIR DU LEVIER DE L’ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LE CHAMP SOCIAL, MALGRE L’INTERET QU’IL PRESENTE	44
4.1	LES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES PERMETTENT DE DEPASSER CERTAINES LIMITES INTRINSEQUES DES POLITIQUES SOCIALES, SANS ETRE SYSTEMATIQUEMENT PLUS EFFICACES	44
4.1.1	<i>Les engagements volontaires des entreprises sont complémentaires de leurs obligations et permettent d’en dépasser certaines limites</i>	44
4.1.2	<i>L’efficacité socio-économique relative des engagements volontaires des entreprises fait l’objet de conclusions contrastées.....</i>	45
4.2	DANS LES DOMAINES APPROFONDIS PAR LA MISSION, LES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DES ENTREPRISES PERMETTENT D’ENGRANGER DES REALISATIONS EN LIGNE AVEC DES PRIORITES DE POLITIQUES PUBLIQUES DU CHAMP SOCIAL.....	46
4.2.1	<i>Les engagements volontaires des entreprises permettent un rapprochement opérationnel entre santé au travail et santé publique, au bénéfice de la prévention.....</i>	46
4.2.2	<i>La prise en charge de la promotion de l’égalité et de la lutte contre les discriminations dans l’entreprise.....</i>	47
4.2.3	<i>La question des discriminations liées à l’origine est un angle mort des engagements volontaires des entreprises.....</i>	47
4.2.4	<i>L’engagement volontaire des entreprises permet une transition plus fluide dans les politiques d’insertion professionnelle.....</i>	51
4.2.5	<i>L’engagement volontaire des entreprises permet de créer des dynamiques public – privé propices à la mise en œuvre des politiques sociales territoriales</i>	53
4.3	LES POUVOIRS PUBLICS PEINENT A APPREHENDER L’ENGAGEMENT VOLONTAIRE DES ENTREPRISES COMME UN LEVIER DE POLITIQUES PUBLIQUES	54
4.3.1	<i>Au niveau central, l’engagement volontaire des entreprises n’est généralement pas un levier utilisé par l’administration</i>	54
4.3.2	<i>Au niveau territorial, des initiatives publiques appuyées sur les engagements volontaires des entreprises sont plus fréquemment relevées.....</i>	55
5	SI LES ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DOIVENT RESTER VOLONTAIRES, LES POUVOIRS PUBLICS PEUVENT CREER DES CONDITIONS PLUS FAVORABLES A LEUR DEVELOPPEMENT	56
5.1	CREER UNE POLITIQUE PUBLIQUE NATIONALE EN TANT QUE TELLE N’AURAIT PAS DE SENS AU REGARD DE LA NATURE DE CE SUJET	56
5.1.1	<i>Le périmètre des engagements est très divers.....</i>	56
5.1.2	<i>Les acteurs publics manquent d’outils permettant de mesurer la réalité des engagements volontaires au plan national</i>	56

5.1.3	<i>L'initiative privée est une dimension essentielle pour l'ensemble des acteurs.....</i>	57
5.2	DES ACTIONS NOUVELLES, SANS COUTS SUPPLEMENTAIRES POUR LES FINANCES PUBLIQUES, POURRAIENT PERMETTRE DE DEVELOPPER LES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES DES ENTREPRISES AU SERVICE DE POLITIQUES PUBLIQUES NATIONALES	57
5.2.1	<i>Mettre en cohérence les outils nationaux d'encouragement à la RSE</i>	58
5.2.2	<i>Utiliser l'engagement volontaire des entreprises comme un levier explicite de développement de certaines politiques publiques : lutte contre les discriminations notamment ethniques, rapprochement santé travail santé publique, fluidification des parcours d'insertion professionnelle.....</i>	60
5.2.3	<i>Sur le plan international, la France pourrait tirer davantage parti de son positionnement très favorable en termes d'engagement des entreprises.....</i>	62
5.3	LA RESPONSABILITE TERRITORIALE DES ENTREPRISES EST UN LEVIER DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES QU'IL FAUT CONTINUER D'EXPLOITER	62
5.4	LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES ENTREPRISES POURRAIENT CHERCHER A CONSOLIDER LEURS DEMARCHES D'ENGAGEMENT	64
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	66
	SIGLES UTILISES.....	79
	LETTRE DE MISSION	81
	METHODOLOGIE.....	84
	LISTE DES ANNEXES.....	89

RAPPORT

Introduction

[12] **Les engagements volontaires des entreprises dans le champ social correspondent à une réalité diverse et relativement mal connue des pouvoirs publics.** Il s'agit d'actions, décidées et mises en œuvre par les entreprises du secteur marchand, dont l'objet même est de générer des impacts positifs en matière sociale pour leurs salariés ou au-delà, pour les entités appartenant à leur chaîne de valeur ou plus largement pour la société (inclusion, conditions de travail, niveau de revenu, etc.). Ces engagements ne relèvent donc pas de l'action classiquement entendue des pouvoirs publics, mais bien de la sphère propre de décision d'entreprises privées. Pour autant, ils ne sont pas sans impacts sociaux, et peuvent donc avoir des effets susceptibles d'intéresser les politiques publiques.

[13] C'est la raison pour laquelle le programme de travail 2023-2025 de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) prévoit la réalisation d'une étude portant sur les liens pouvant être faits entre ces engagements volontaires des entreprises et les politiques publiques sociales.

[14] Frédéric Laloue et Marguerite Moleux, membres de l'IGAS, ont été désignés pour conduire cette mission. Ils ont été appuyés par le pôle data de l'inspection, et particulièrement Juliette Berthe et Jérémie Bornet. La mission a pu en outre bénéficier de partenariats avec des chercheurs, qui ont permis d'éclairer certains points des investigations :

- Les équipes de l'Ecole de management de Grenoble (GEM) ont assuré la réalisation d'une revue de littérature portant sur les engagements volontaires des entreprises, ainsi qu'un travail de comparaisons internationales et intersectorielles portant sur le contenu des rapports d'engagement des entreprises (études réalisées par Lauren Meikle, sous la supervision du Dr. Thibault Daudigeos, de l'Ecole de management de Grenoble et du Dr. Frédéric Bailly, de Kedge business school) ;
- Manon Torres, chercheuse en sociologie au sein de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), a apporté son concours à l'étude de la prise en compte des discriminations liées à l'origine, et particulièrement de la mise en œuvre de l'index diversité et inclusion, dit « index Moreno »⁵, utilisé volontairement par quelques entreprises depuis 2021.

[15] Conformément à la lettre de mission du 4 février 2026, **le rapport a pour objet d'évaluer les engagements volontaires que prennent les entreprises dans le champ des politiques sociales**, de caractériser ces engagements (notamment les thèmes, le niveau d'ambition, l'animation...), d'apprécier l'effectivité des outils de mesure existants et les conclusions qui peuvent en être tirées en termes à la fois de bonnes pratiques à transférer, de partenariats et d'outils potentiels pour l'action publique.

[16] **Le thème de cette mission est étroitement lié à la notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE)⁶** : les engagements volontaires que prennent les entreprises dans le champ des politiques sociales recoupent très largement les grandes thématiques de la RSE. Le socle le plus communément admis est celui des Objectifs du développement durable (ODD) de

⁵ Du nom d'Elisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, à l'origine de cette expérimentation lancée suite aux travaux d'un groupe de travail interministériel réunissant des acteurs publics et privés.

⁶ L'acronyme RSE renvoie également fréquemment à la notion de « responsabilité sociétale des entreprises ».

l'agenda 2030 de l'ONU, dont les thèmes se retrouvent selon des agencements variables dans la norme ISO 26 000 ou encore dans le code de conduite des affaires de l'OCDE.

[17] **Pour autant, les engagements volontaires des entreprises ne sauraient être strictement confondus avec la RSE elle-même.** En se référant à la définition adoptée par la Commission européenne en 2012, la RSE recouvre la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sociaux et environnementaux sur la société : elle ne se limite donc aucunement à la seule dimension volontaire dans ces actions, mais correspond également à un certain nombre d'obligations législatives et réglementaires (devoir de vigilance, *reporting* extra-financier, etc.).

[18] En outre, **l'étude, en portant exclusivement sur les engagements volontaires des entreprises ne préjuge pas de la frontière devant exister entre la sphère des obligations et la sphère du volontariat des entreprises.** Il appartient aux pouvoirs publics de faire évoluer, en fonction des priorités politiques, le périmètre de chacun de ces deux champs.

[19] **La mission a choisi de privilégier certaines thématiques, certains secteurs d'activité et certains territoires pour éclairer les investigations par des illustrations :**

- Les thématiques d'engagement particulièrement étudiées par la mission sont de quatre ordres : les engagements en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion, les engagements liés à la santé des salariés, les engagements visant à l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi et les engagements des entreprises aux côtés des pouvoirs publics dans le cadre de partenariats territoriaux ; ce rapport ne traite évidemment pas de la totalité du fond de ces politiques, qui sont intégrées comme autant d'illustrations à la thématique des engagements volontaires des entreprises. Lorsque certains points relatifs à ces politiques lui ont semblé justifier des investigations complémentaires, la mission l'a intégré dans ses préconisations, comme en matière de discriminations ;
- Les secteurs d'activité retenus sont les transports routiers terrestres, la banque, l'industrie pharmaceutique et l'industrie agro-alimentaire ;
- Les territoires étudiés sont le Loiret, le Pas-de-Calais et la Saône-et-Loire.

[20] Le présent rapport est structuré autour de cinq idées principales :

- Les engagements volontaires des entreprises dans le champ social constituent une dimension de la RSE pour laquelle les entreprises françaises sont particulièrement bien placées dans le monde ;
- L'engagement volontaire d'une entreprise est souvent d'autant plus durable qu'il répond aux intérêts économiques de cette dernière et qu'il s'inscrit dans sa gouvernance et son territoire ;
- Les « labels » constituent un ensemble hétérogène qui n'offre pas, en l'état, de réelle garantie quant à l'engagement effectif des entreprises, et ne permet notamment pas aux pouvoirs publics de s'assurer de la réalité de leur engagement social ;
- Les administrations peinent encore à se saisir du levier des engagements volontaires des entreprises dans le champ social, malgré le réel intérêt qu'ils représentent ;
- Si les engagements doivent rester volontaires, les pouvoirs publics peuvent mettre en place des conditions plus propices à leur développement.

[21] Plusieurs annexes et pièces jointes complètent le contenu du rapport et permettent d'approfondir certains développements :

- Annexe 1 sur le contenu et les évolutions de la notion de RSE ;
- Annexe 2 sur les « labels » attestant de certains engagements volontaires des entreprises ;
- Annexe 3 d'analyse statistique sur les entreprises ayant adhéré à un « label » ;
- Pièce jointe 1 – GEM : revue de littérature sur les engagements volontaires des entreprises ;

- Pièce jointe 2 – GEM : analyse comparative des engagements volontaires, tels qu’ils ressortent des rapports de RSE, dans trois secteurs en France, aux Pays-Bas et aux Etats-Unis.

[22] Par ailleurs, une présentation détaillée de la méthodologie est jointe au rapport. Elle associe des approches quantitatives et qualitatives. Elle s’est appuyée sur le pôle data de l’IGAS et l’Ecole de management de Grenoble pour les analyses quantitatives. Elle a mené en outre une centaine d’entretiens, analysé en détail les écosystèmes partenariaux dans trois départements (Loiret, Pas-de-Calais et Saône-et-Loire) et travaillé avec une sociologue de la DARES sur les aspects qualitatifs. La mission s’est appuyée sur les outils d’intelligence artificielle à plusieurs titres : recherche et classement de documentation, préparation et synthèse d’entretiens.

[23] Enfin, les acteurs rencontrés par la mission dans le cadre de ses travaux (structures porteuses de « labels », entreprises, cabinets de conseil, etc.) étaient pour une large part des acteurs privés non financés sur fonds publics, pour lesquels les relations avec l’IGAS relèvent d’une stricte logique de coopération. De façon similaire à l’approche qui avait été retenue par la mission de comparaisons internationales sur le management (juin 2024), la mission a explicité avec l’ensemble des acteurs privés rencontrés le cadre dans lequel s’inscrivaient ses travaux, et le fait que les informations identifiables fournies par les entreprises au cours des échanges ne seraient mentionnées que sous réserve de l’accord explicite des entreprises concernées.

[24] Ainsi, **l’ensemble des encadrés du rapport consacrés individuellement à des entreprises ont fait l’objet d’une validation, et dans certains cas ont induit l’intégration de propositions de rédactions émanant des entreprises elles-mêmes, que la mission a validées.** Il en est de même pour les présentations individuelles des « labels » figurant en annexe 2.

1 Les engagements volontaires des entreprises dans le champ social sont une dimension de la RSE dans laquelle les entreprises françaises se distinguent particulièrement

1.1 Les engagements volontaires des entreprises constituent l'une des dimensions de la RSE, mais ne sauraient être assimilées à cette dernière qui est plus large

1.1.1 Les évolutions qui affectent les engagements volontaires des entreprises sont aussi celles qui touchent la RSE en général

[25] **Le concept de RSE s'est forgé et affiné progressivement, aux Etats-Unis puis en Europe.**

[26] Si ses racines remontent pour partie au paternalisme social du dix-neuvième siècle, la RSE sous sa forme contemporaine naît aux Etats-Unis dans les années 1960, dans la ligne des *class actions* sur les sujets de diversité. Mais c'est la question du développement durable qui lui donne une dimension véritablement mondiale. Le rapport Brundtland (1987) et la conférence de Rio (1992) placent les entreprises en situation de responsabilité sur les questions environnementales.

[27] La décennie 1990 voit le mouvement se structurer en France et en Europe. Le premier cabinet de conseil spécialisé français, Utopie, est lancé en 1992. En 1994, John Elkington conçoit la notion de *triple bottom line* (triple performance). En 1997 se crée la première agence d'évaluation extra-financière européenne.

[28] Au niveau communautaire, la RSE prend son essor entre 2001 et 2015, dans la foulée du livre blanc de la Commission de 2001. Les firmes multinationales, puis leurs fournisseurs par effet de réseau, adoptent les principes d'une action volontaire dans les domaines environnemental et social. Les labels se développent à partir de 2010 pour les PME.

[29] **Un second souffle est donné au concept dans les années 2010** avec la notion d'investissements responsables (ESG pour environnement, social et gouvernance), et une évolution de la conception du sujet au niveau communautaire. Le premier livre blanc de la Commission assimilait la RSE à « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁷. **Depuis 2012, la RSE renvoie plus largement à la « responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société »**⁸. Dans cette conception élargie, la régulation par les entreprises de leurs impacts évolue vers une co-régulation. Cette dernière associe dans un *continuum* engagements volontaires et obligations édictées par des textes, qui peuvent être contraignants sur le fond (responsabilité au titre du devoir de vigilance, par exemple) et / ou sur les procédures (obligation de *reporting*). C'est dans cette logique que se développent les obligations de *reporting* pesant sur les entreprises, notamment les directives CSRD et CS3D⁹. En France, le devoir de vigilance apparaît dans la loi du 27 mars 2017, et oblige les grandes entreprises à identifier et prévenir les atteintes graves aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement résultant de leurs activités, de celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs. Le statut de société à mission est quant à lui défini par la loi dite PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019¹⁰. Il permet aux sociétés commerciales qui le souhaitent de définir une raison d'être, d'inscrire dans leurs statuts des objectifs

⁷ Livre vert de la Commission européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 18 juillet 2001

⁸ Communication de la Commission, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, 7 novembre 2012.

⁹⁹ *Crate sustainability reporting directive* UE 2022/2464 (obligations de rapport de soutenabilité) et *Corporate sustainability due diligence directive* UE 2024/1760 (devoir de vigilance).

¹⁰ Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

sociaux ou environnementaux et d'en suivre l'application, en ayant recours notamment à un organisme indépendant d'audit.

[30] La revue de littérature effectuée pour le compte de la mission par une équipe de chercheurs de Grenoble (Cf. *infra*) identifie, sur la base de l'analyse de 115 articles scientifiques, **plusieurs grandes périodes en ce qui concerne les motivations des entreprises à s'engager** :

- La période allant de 1950 à la fin des années 1980, marquée par une approche essentiellement normative, imprégnée de valeurs, de morale et parfois de paternalisme ;
- Depuis les années 1990, et surtout depuis les années 2000, une approche plus stratégique fondée sur la recherche de performance et d'avantages compétitifs pour les entreprises.

[31] **La période de l'épidémie de Covid-19 a coïncidé avec de multiples remises en cause de la RSE, encore accentuées par les incertitudes géopolitiques.** Le risque que le mieux-disant social soit vu comme une entrave à la concurrence, notamment sur le marché américain, et le risque d'armer d'éventuels recours contentieux sur la base des engagements volontaires accentuent la prudence des entreprises. Un même recul semble se constater en matière d'investissements financiers ESG. Au plan européen, le tournant pris par la politique européenne, et en particulier le paquet Omnibus adopté dans la lignée du rapport Draghi, donne le signe d'une perte de vitesse de la RSE.

[32] **La RSE est traversée par une multiplicité de concepts, qui renvoient systématiquement à la prise en compte de leurs impacts par les entreprises** : développement durable, critères ESG, valeur partagée, gouvernance responsable, triple performance (*triple bottom line*), entreprise régénérative, etc. Plusieurs chercheurs rencontrés par la mission estiment que les thématiques couvertes sont en réalité proches, et que l'évolutivité des concepts correspond à la nécessité de réactiver le dynamisme des entreprises dans le domaine de leurs engagements par la recherche permanente de nouveauté.

[33] **Si le concept de RSE a toujours été traversé par des débats, ceux-ci tendent à s'accroître et à se polariser au cours de la période récente** : réflexion sur ce que doit être la responsabilité de l'entreprise en tant qu'acteur de l'espace politique et social, débat sur les mécanismes les plus à même de garantir le respect des engagements (contrôle du juge, discipline de marché), niveau de transformation de l'entreprise nécessaire pour s'assurer de la sincérité et de l'impact de la démarche (de la prise d'engagements mesurables à une véritable hybridation entre économique et social), place de ces démarches dans un contexte international qui se complexifie, etc.

[34] **La place du social est généralement considérée comme moins assurée que les sujets environnementaux**, même si ce point n'est pas consensuel ni constatable de manière uniforme. Il existe également une interrogation sur la portée de la dimension sociale de la RSE, dans un contexte législatif et réglementaire français largement mieux-disant en Europe.

[35] **La position des partenaires sociaux à l'égard de la RSE, du côté syndical comme du côté patronal, apparaît relativement ambivalente.** Les démarches de RSE peuvent être perçues comme des apports réels, mais elles sont également vues comme une source de charge administrative additionnelle par certains acteurs du côté patronal (notamment les obligations issues des directives européennes CS3D et CSRD), ou comme des démarches de pur *reporting* tendant à extraire les sujets sociaux du dialogue social interne à l'entreprise du côté syndical, et venant en concurrence avec un renforcement de la réglementation.

1.1.2 Les engagements volontaires des entreprises tendent à s'apprécier dans un *continuum* avec leurs obligations légales

[36] Dans l'approche développée par le chercheur Jacques Igalens¹¹, l'analyse des démarches de RSE, et de manière plus spécifique **les démarches formalisées d'engagement volontaire des entreprises peuvent se lire à quatre niveaux** :

- Le prescrit : normes contraignantes et les normes d'application volontaire (certifications, labels) ;
- Ce que dit l'entreprise : chartes d'engagements, politique de communication ;
- Ce que fait l'entreprise : ses pratiques mesurables, dont l'écart avec les engagements pris peut s'expliquer à la fois par le décalage entre l'intention affichée et la réalité des actions, ou par des difficultés de mise en œuvre des engagements ;
- L'impact des actions de l'entreprise : avec la consolidation du concept de double matérialité¹², la mesure d'impact a considérablement gagné en importance au sein des entreprises soumises à des obligations de *reporting*.

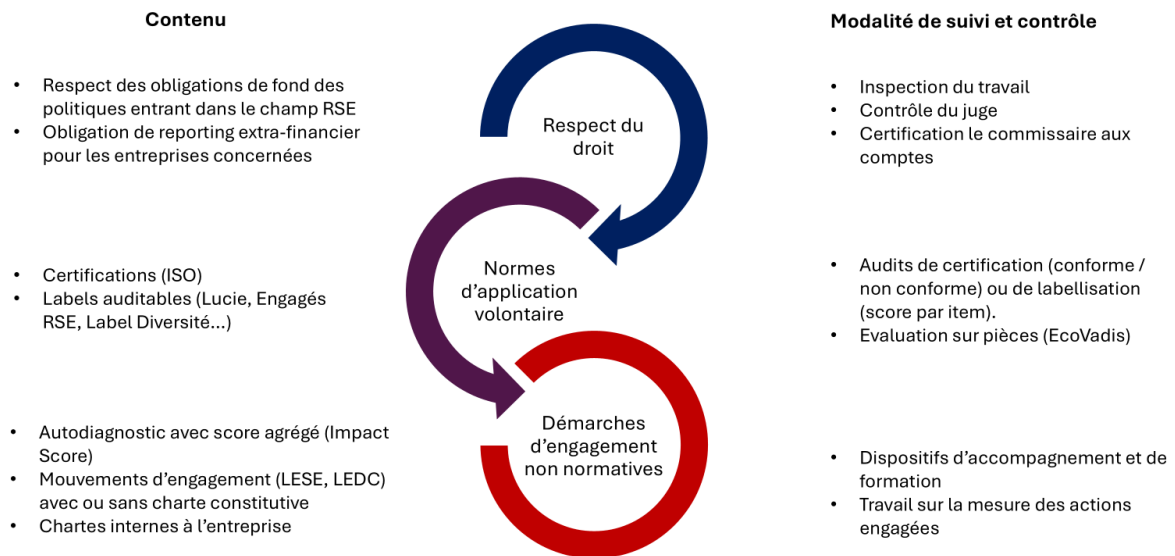
[37] Ainsi, l'engagement pris n'est pas toujours dit, peut donner, ou non, lieu à une réalisation, et cette réalisation peut induire des impacts plus ou moins effectifs.

[38] **Mais les engagements volontaires des entreprises, dès lors qu'ils sont explicites et formalisés, obéissent à des logiques de prescription, de réalisation et d'évaluation qui ne sont pas intrinsèquement différentes de celles qui s'appliquent à des normes légales ou conventionnelles.** A côté de la réglementation, et en partie en collaboration avec les pouvoirs publics, se sont structurés au fil du temps un nombre important de certifications, de labels, de chartes, d'index et d'initiatives (que le présent rapport désignera globalement comme des « labels », avec les guillemets, à titre de simplification – Cf *infra* partie 3), visant à donner une meilleure visibilité aux engagements pris par les entreprises. Normes privées et publiques, nationales et internationales, contraignantes ou indicatives, cohabitent ainsi. Le schéma ci-dessous illustre le *continuum* existant entre normes imposées et normes d'application volontaire formalisées dans le champ de la RSE.

¹¹ Voir notamment Jacques Igalens, *Splendeurs et misères de la RSE*, 2023

¹² Il s'agit de vérifier la matérialité financière, d'une part, c'est-à-dire comment les enjeux extérieurs à l'entreprise (sociaux et environnementaux) peuvent affecter sa performance et sa pérennité (« *Outside-in* ») et la matérialité d'impact, d'autre part, c'est-à-dire comment l'entreprise peut affecter, par son activité, l'environnement et la société (« *Inside-out* »).

Graphique 1 : Typologie d'engagements et outils de mesure associés



Source : Mission

[39] **Le continuum entre norme légale et norme volontaire porte aussi sur le fond.** Du côté de la RSE, les thématiques couvertes au niveau international par les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises, dont la version initiale a été adoptée il y a 50 ans, la norme ISO 26000 (2010), les Objectifs du développement durable (ODD) de l'agenda 2030 de l'ONU (2015) ou encore les normes ESRS de l'Union européenne (2022)¹³ sont largement comparables. Tant les principes directeurs de l'OCDE que la norme ISO 26000 font du respect de la réglementation un préalable indispensable à toute démarche d'engagement volontaire. L'OCDE promeut la notion de « *smart mix* », associant dimension obligatoire et dimension volontaire, s'agissant du jeu des principes devant guider les actions des entreprises multinationales. Les études scientifiques identifiées grâce à la revue de littérature effectuée pour la mission par l'Ecole de management de Grenoble, montrent que les engagements volontaires ne remplacent jamais les réglementations publiques, mais les complètent, fréquemment sur des champs d'intervention similaires (Cf. *infra*).

[40] **S'il existe bien un continuum entre normes formalisées obligatoires ou d'application volontaire, toute démarche d'engagement volontaire d'une entreprise sur le champ social n'est pas formalisée.** Beaucoup des interlocuteurs de la mission, issus tant des administrations que des entreprises, ont insisté sur la nécessité de ne pas assimiler engagement et engagement formalisé. Des entreprises agissent à leur niveau dans des démarches volontaires, au-delà et parfois même très au-delà du champ de leurs obligations, sans formaliser ces démarches ni même communiquer autour de leurs actions.

¹³ Les ESRS (*European sustainability reporting standards*) sont les normes européennes de reporting de durabilité qui définissent quelles informations ESG (Environnement, Social, Gouvernance) les entreprises doivent publier dans le cadre de la directive européenne CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*) - Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 -.

1.1.3 Les interventions publiques en matière d'engagements volontaires des entreprises dans le champ social apparaissent dispersées et faiblement cohérentes

[41] L'action législative et réglementaire des pouvoirs publics intègre des composantes de RSE (devoir de vigilance, *reporting* extra-financier, achats responsables, etc.). Des acteurs publics interviennent dans ce champ pour promouvoir la RSE (cf. *infra*), sans que le gouvernement explicite ce qui est attendu des entreprises de façon coordonnée.

[42] S'agissant de l'action administrative, **plusieurs institutions interviennent sur des segments de la politique d'engagement des entreprises, sans que l'articulation entre ces démarches et la cohérence d'ensemble ne soient explicites :**

- La plateforme RSE accueillie au sein du Haut-commissariat à la stratégie et au plan (HCSP) a été créée il y a dix ans avec l'ambition de définir les contours d'une politique de la RSE en France, le dispositif associant entreprises, syndicats, représentants de la fonction publique, organisations non gouvernementales et chercheurs dans des collèges dédiés, pour définir des principes d'action communs ;
- Le groupement d'intérêt public (GIP) Les entreprises s'engagent (LESE) permet aux entreprises volontaires de prendre des engagements référencés dans 13 thématiques différentes. D'abord spécialisé dans l'insertion dans l'emploi des jeunes en quartiers prioritaires de la ville (QPV) et l'inclusion, le GIP a élargi son activité à d'autres problématiques sociales, environnementales et sociétales, avec pour philosophie de systématiquement demander à l'entreprise d'aller au-delà de ses obligations légales. Revendiquant 110.000 entreprises inscrites sur sa plateforme en ligne, le GIP met les entreprises en contact avec les réseaux d'experts publics permettant de les accompagner (France travail, ministère de l'environnement, etc.) et anime lui-même des clubs départementaux d'entreprises ;
- Le portail RSE est une base documentaire, animée au sein de la direction générale des entreprises (DGE), avec pour finalité de faciliter l'accès à la RSE pour les PME. La direction générale du Trésor intervient de son côté en tant que point de contact OCDE¹⁴ ;
- Le Médiateur des entreprises, placé auprès du ministère de l'économie et des finances, a d'abord pour fonction de faciliter les relations commerciales en assurant un service public de médiation, mais il intervient aussi de façon plus structurelle en promouvant les achats responsables, notamment par le biais d'un label dédié ;
- Le groupe AFNOR est une association loi de 1901 reconnue d'utilité publique dont une des missions est de coordonner la normalisation volontaire en France et de représenter le pays dans les instances internationales de normalisation. Son site internet affiche sa vocation à constituer « avec ses filiales un groupe international au service du développement durable. » Le groupe conçoit des solutions fondées sur les normes volontaires, et a créé par exemple le label Engagé ISO 26000 à partir de la norme internationale applicable à la RSE. AFNOR certification est une SASU qui appartient au groupe, et qui intervient sur le marché concurrentiel de la certification.

1.2 Les entreprises françaises comptent parmi les plus engagées au monde

1.2.1 Les analyses internationales placent la France systématiquement dans les pays mieux-disants en matière d'engagement social des entreprises

[43] **La France se distingue par ses engagements sur le plan international.** L'ensemble des organisations internationales rencontrées par la mission (OCDE, OIT, Commission européenne) ont

¹⁴ Un point de contact national (PCN) de l'OCDE est un organisme, ou une administration, mis en place par chaque pays adhérent à l'organisation afin de promouvoir et de mettre en œuvre les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

souligné que l'action de ses gouvernements successifs, comme l'action de ses entreprises, plaçaient la France aux premiers rangs dans le monde au regard des engagements sociaux de ses entreprises. Le lien a été fait avec l'existence d'une réglementation sur le travail complète et exigeante, dont le respect conduit plus facilement les entreprises à se conformer aux standards et objectifs internationaux.

[44] Certains classements réalisés par des agences privées placent la France systématiquement parmi les premières nations en matière d'engagements volontaires des entreprises. C'est le cas des baromètres Ecovadis-Médiateur des entreprises, qui placent toujours la France dans les premiers pays, et dont la sixième et dernière édition en date positionne la France à la troisième place en matière de RSE après la Finlande et la Suède¹⁵. C'est également le cas des estimations opérées par l'agence de notation extra-financière Ethifinance, pour qui la France occupe également la troisième place mondiale, derrière l'Espagne et le Portugal¹⁶.

Graphique 2 : Comparaison européenne des performances ESG et pilier social



Source : Ethifinance

[45] **La France est en outre à l'origine de certaines initiatives de niveau mondial**, comme l'adoption de la norme ISO 20400 portant des lignes directrices sur les achats responsables (2017) ou le *Global deal* (2017), ou Pacte mondial pour le dialogue social, qui vise à promouvoir les accords d'entreprise mondiaux. Aujourd'hui, un tiers du total des accords mondiaux existants, portant sur la protection sociale des travailleurs, sont le fait d'entreprises françaises.

¹⁵ Ecovadis-Médiateur des entreprises, *Performances RSE des entreprises françaises et européennes – Comparatif OCDE et BRICS, 2025 Sixième édition 5 ans de données (2020-2024)*, 2025

¹⁶ Ethifinance, *Ethifinance ESG Ratings*, février 2026 (<http://www.ethifinance.com>). L'agence a transmis à la mission le texte suivant : « Données agrégées issues de notations publiées par Ethifinance ESG Ratings en 2025, antérieurement à l'entrée en vigueur du règlement européen sur les agences de notation ESG (Règlement (UE) 2024/3005, applicable au 2 juillet 2026). » « Ethifinance est un leader européen de la finance durable, spécialisé dans les notations ESG et de crédit, les données et la recherche. Depuis 2004, il accompagne plus de 400 clients, dont des investisseurs et des entreprises, en leur proposant des solutions stratégiques adaptées aux défis d'un environnement économique, financier et réglementaire en constante évolution. Son agence de notation ESG propose à la fois des évaluations standardisées et des analyses personnalisées, basées sur une double approche de matérialité qui combine des données propriétaires et publiques. Ethifinance se distingue par sa perspective européenne, son indépendance, son excellence analytique et son engagement à améliorer la performance et la résilience des entreprises. »

1.2.2 Les analyses sectorielles menées pour la mission confirment l'attention portée aux salariés dans les entreprises européennes et françaises

[46] **L'étude intersectorielle réalisée par une équipe de chercheurs de Grenoble en partenariat avec la mission IGAS confirme certaines singularités françaises, et notamment l'attention portée aux salariés.** Cette étude empirique a porté sur le vocabulaire retenu par les rapports publics de RSE des grandes entreprises et les rapports consacrés à des enjeux sociaux (droits humains, code de conduite des chaînes d'approvisionnement, etc.) dans trois pays (France, Pays-Bas et Etats-Unis), pour les mêmes secteurs d'activité (industrie pharmaceutique, agroalimentaire et banque), et les mêmes domaines d'actions (diversité, équité et inclusion ; santé et sécurité au travail ; engagement territorial et communautaire).

[47] D'après ces données, il existe des éléments de différenciation forts entre les deux pays européens et les Etats-Unis :

- **Les questions de diversité et d'inclusion se sont diffusées plus tardivement en Europe** qu'aux Etats-Unis, même si cette dimension est en recul aux Etats-Unis depuis 2023 ; le secteur de l'agroalimentaire ne fait pas ressortir cette question ;
- Si **la thématique des engagements portant sur le territoire** renvoie à des concepts différents des deux côtés de l'Atlantique (communautés aux Etats-Unis, territoires en France), elle est **beaucoup plus traitée aux Etats-Unis** ;
- **En Europe, les salariés sont considérés comme des parties prenantes**, alors que ce n'est pas le cas dans les rapports des entreprises américaines.

[48] Il existe également des convergences pour l'ensemble des secteurs d'activité étudiés dans les trois pays :

- **Les sujets de santé et de sécurité au travail sont relativement bien traités** par les documents, avec un léger recul dans la période la plus récente ;
- **Le dialogue social est singulièrement absent** des rapports de RSE ;
- **Les questions salariales sont très peu traitées** par ces documents.

[49] Par ailleurs, à la demande de la mission, EthiFinance a accepté de procéder à une analyse sectorielle des résultats obtenus par les entreprises françaises dans ces mêmes secteurs d'activité. L'agence a ainsi sélectionné, parmi les 38 sous-secteurs qu'elle recense dans ses études, les sous-secteurs « *Financials* », « *Food, beverages and agriculture* » et « *Healthcare*¹⁷ ». **Les résultats sectoriels apparaissent en ligne avec les résultats nationaux, et montrent un positionnement favorable des entreprises françaises.**

¹⁷ Ce sous-secteur comprend les biotechnologies et la pharmacie, les équipements de santé et les services de santé. Mais ces derniers sont très minoritaires dans l'échantillon (parts respectives de 59 %, 27 % et 14 %).

Le partenariat de la mission avec une équipe de chercheurs

La mission IGAS a travaillé en partenariat avec une équipe de chercheurs de Grenoble (Dr Thibault Daudigeos, de l'Ecole de management de Grenoble – GEM -, Dr Frédéric Bailly, de Kedge business school et Mme Lauren Meikle étudiante en M2 au sein de l'Ecole de management de Grenoble, en stage auprès de l'IGAS).

Cette équipe a réalisé, par une technique de *text mining*, une étude empirique des rapports publics de RSE et des rapports sur des enjeux sociaux (droits humains, code de conduite des chaînes d'approvisionnement, etc.) de grandes entreprises dans trois pays : France, Pays-Bas et Etats-Unis. Il s'agissait d'observer et d'analyser les tendances sociales à travers l'étude du lexique utilisé dans les 1382 rapports de sociétés collectés sur les 25 dernières années pour ces trois pays, intervenant dans trois secteurs d'activité (industrie pharmaceutique, agroalimentaire et banque), et en ciblant les trois domaines d'actions particulièrement visés par la mission : diversité, équité et inclusion (DEI) ; santé et sécurité au travail (OHS) ; engagement territorial et communautaire.

Un document décrivant de manière plus détaillée les méthodes et résultats est joint au présent rapport. Ils feront l'objet de publications ultérieures par les chercheurs concernés.

La même équipe a par ailleurs assuré pour la mission une revue de littérature sur les engagements volontaires des entreprises, dont les conclusions figurent également en pièce jointe du présent rapport.

2 Les entreprises tendent à construire leur engagement autour des enjeux de leur activité et de logiques de long terme

[50] L'étude conduite par l'école de management de Grenoble (GEM) grâce à la technique de *text mining* met en évidence plusieurs grandes logiques d'engagements dans les rapports publics des entreprises étudiées :

- **Des engagements liés au cœur d'activité de l'entreprise** (exemple : les entreprises intervenant dans le champ de la santé mettent en valeur leurs engagements en matière de santé) ;
- **Des engagements liés aux modes opératoires de l'entreprise et aux attentes sociales ou sociétales des salariés** (besoins des collaborateurs, problématiques liées aux territoires d'implantation...) ;
- **Des engagements liés au contexte spécifique du pays** (offre de couverture santé dans des pays n'ayant pas de couverture maladie universelle, prévoyance retraite lorsque le système public de retraite est limité).

[51] Les analyses produites par le pôle data de l'IGAS (cf. annexe 3), au niveau français, et par GEM au niveau international (Cf. pièce jointe n°1), montrent que les engagements formalisés par un « label » sont plus fréquents lorsque la taille des entreprises grandit.

[52] Dans le cadre de ses propres travaux menés à l'échelle territoriale, la mission a rencontré près de 30 entreprises de taille, secteurs d'activité, structure capitalistique et implantation géographique variées. L'un des points saillants ressortant de ces échanges est le fait que **la taille de l'entreprise ou sa santé financière ne constituaient pas en tant que telles des prérequis pour s'engager**. La qualité des réseaux d'acteurs au sein des territoires et la capacité à construire des stratégies de long terme (certaines entreprises mentionnant la structure actionnariale – capital familial, investisseurs de long terme – comme un facteur d'influence) semblent jouer en revanche un rôle significatif.

[53] **A la question « pourquoi s'engager », les entreprises rencontrées par la mission dans les trois départements étudiés répondent majoritairement par trois raisons principales :** (i) pour répondre à des enjeux de recrutement, notamment sur des métiers en tension, (ii) du fait de l'engagement personnel

du dirigeant de l'entreprise et (iii) parce que le cœur d'activité de l'entreprise est lié à des questions sociétales comme la transition écologique, et que l'entreprise a cherché à mettre en cohérence son modèle d'activité. Des raisons implicites ou secondaires peuvent évidemment s'ajouter à ces causes principales : communication d'entreprise, nécessité d'adopter les standards imposés par un client actuel ou éventuel, etc.

[54] **Si des convictions morales ou éthiques peuvent influencer sur la décision de s'engager, la mission n'aborde pas les engagements comme un objet éthique en tant que tel.** Dans la pratique, les entreprises rencontrées tendent même à inscrire davantage leurs engagements dans la durée ces derniers sont étroitement liés à leurs priorités opérationnelles et aux enjeux de leur activité.

[55] **Les encadrés ci-dessous mettent en évidence quelques pratiques d'entreprise ressorties des différents échanges.** Ils ne prétendent ni à la représentativité, ni à l'exhaustivité, mais ont pour objet de décrire, dans un cadre d'entreprise donné, la forme que peuvent prendre les engagements. Le thème qu'illustre chaque encadré n'exclut pas que l'entreprise présentée ait par ailleurs d'autres formes d'engagement. Par ailleurs, comme toutes les entreprises engagées le mentionnent, l'engagement est une démarche de progrès et toutes les structures conservent des marges de progression et des questionnements.

2.1 L'engagement est souvent étroitement connecté aux enjeux économiques et opérationnels de l'entreprise

2.1.1 L'attractivité des emplois et la cohésion des équipes sont les motivations les plus souvent citées

[56] **Si les entreprises s'engagent, c'est souvent, en premier lieu, pour répondre à une contrainte économique ou à un enjeu lié à leur modèle d'activité.** Les difficultés de recrutement et les transformations du marché du travail occupent une place de premier plan au sein de ces préoccupations. Comme l'indiquait un interlocuteur de la mission, « *on assiste à un changement de paradigme depuis dix ans : autrefois, quand les acteurs économiques venaient vers les politiques sociales, c'était plus volontiers à partir d'une démarche politique ou militante. Aujourd'hui, on arrive davantage à capter ces partenaires sur des démarches "intéressées"* », ces intérêts pouvant être eux-mêmes extrêmement variés.

[57] **Cette logique d'engagement est particulièrement visible dans des territoires ou des secteurs exposés à des difficultés structurelles de recrutement sur certains métiers¹⁸,** comme l'industrie lourde, la logistique et les transports, ou encore l'agroalimentaire. Elle conduit les entreprises à revoir leurs critères d'embauche, à développer des outils de formation interne et à renforcer leurs liens avec les acteurs territoriaux de l'emploi.

[58] **L'adaptation des modalités de recrutement et de formation pour intégrer des publics éloignés de l'emploi (seniors, bénéficiaires du RSA, primo arrivants, anciens détenus) est l'action la plus citée lors des échanges avec la mission.** Les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement développent très fréquemment des partenariats avec les membres du réseau pour l'emploi pour faciliter le recrutement par simulation¹⁹ ou les périodes d'immersion²⁰ en faveur de public éloignés de l'emploi, tout en travaillant à la levée des freins périphériques à l'emploi (plan mobilité saisonnier pour aller chercher des personnes vulnérables pour faire les vendanges, travail avec des primo arrivants sans exiger de test préalable de français, mise en place de visuels pour les consignes de sécurité...).

¹⁸ Une étude de la DARES publiée en février 2026 sur les tensions du marché du travail en 2024 met en évidence le fait que 6 métiers sur 10 sont en tension forte ou très forte. DARES Résultats, *Les tensions sur le marché du travail en 2024*, février 2026.

¹⁹ MRS : méthode de recrutement par simulation

²⁰ PMSMP : période de mise en situation en milieu professionnel

[59] Il n'est pas rare que ces actions de recrutement soient complétées par d'autres engagements de plus long terme, et par un travail plus large sur l'attractivité du territoire :

- **Dans l'industrie, des démarches en direction des jeunes du secondaire** pour les sensibiliser aux métiers et faire évoluer l'image du secteur, à l'instar des Journées du patrimoine économique (voir *infra* 2.2.) ou d'actions comme celles de l'entreprise Novium (voir encadré ci-dessous) ;
- **Des coopérations entre acteurs d'un même territoire** : dans certains territoires, les entreprises mettent en place des dispositifs de recrutement circulaire pour partager les profils déjà reçus en entretien mais non retenus pour un recrutement donné, ou contribuent collectivement à lever certains freins à l'emploi (financement de berceaux dans des crèches) ;
- **Des actions pour lever des contraintes pesant à la fois sur l'entreprise et les salariés et renforcer l'attractivité des postes** : une entreprise de transport autorise ainsi ses chauffeurs à utiliser les véhicules pour rentrer chez eux, leur permettant d'économiser le coût de l'essence, de ne pas avoir à se rendre au dépôt le matin et réduisant en parallèle les retards et l'absentéisme. Une autre entreprise, qui produit plus d'électricité qu'elle n'en consomme grâce à ses panneaux solaires, permet aux salariés de recharger leurs voitures électriques sur le site.

[60] **Le soutien à des associations locales, ou les actions menées à travers du mécénat d'entreprise**, peuvent également s'inscrire dans une logique d'engagement des salariés autour de valeurs ou de causes communes²¹.

[61] **L'objectif d'attractivité lié à l'engagement se traduit par des politiques de communication différenciées.** Certaines entreprises cherchent à rendre publique l'adhésion à un « label » (Cf. *infra* partie 3) ou entendent promouvoir leur image par la participation à des événements valorisant leurs engagements. Les partenariats locaux avec les administrations sociales des territoires permettent d'identifier d'autres types d'entreprises qui s'en remettent en totalité au bouche-à-oreille pour asseoir leur réputation locale d'employeur mieux-disant sur le plan social. Il est frappant de constater que ces effets de notoriété sont parfois largement diffusés au sein d'un territoire, les mêmes noms d'entreprises engagées revenant fréquemment dans les échanges que la mission a pu tenir auprès d'acteurs très divers (administrations, collectifs d'entreprises, organisations patronales).

Novium et l'investissement dans le recrutement des jeunes

Novium est une PME industrielle fondée en 2005, spécialisée dans la conception et la fabrication d'engins et d'équipements pour les infrastructures ferroviaires et les secteurs industriels. Son siège se situe à Saint-Vallier, en Saône-et-Loire. Elle emploie environ 100 salariés et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 13 à 20 millions d'euros selon les années. Elle s'appuie sur des certifications (ISO 9001, EN 15085, ISO 45001) garantissant la qualité de ses processus.

En forte croissance au cours des dernières années (+25 % de chiffre d'affaires en quatre ans), l'entreprise intervient sur des marchés techniques nécessitant des compétences spécifiques, ce qui la confronte à des tensions de recrutement, d'autant plus importantes qu'elle peut se retrouver en concurrence avec de grosses entreprises industrielles proposant des packages de rémunération attractive.

Pour répondre à ces enjeux, Novium a développé plusieurs types d'actions :

1. Une politique active en direction des jeunes, qui se distingue par un travail sur l'ensemble des freins à l'emploi et de mise en réseau des entreprises du territoire autour de cet objectif d'insertion.

²¹ Comme évoqué en introduction de cette partie, une même forme d'engagement peut avoir plusieurs motifs (une association locale peut ainsi être soutenue à la fois pour contribuer à la cohésion du territoire où l'entreprise est implantée, appuyer une cause importante pour les salariés et parce que la thématique a du sens pour l'entreprise).

Membre fondateur du MecaTeamCluster depuis 15 ans, Novium mène une politique active en direction des jeunes en lien avec les acteurs du territoire et le tissu industriel local. L'entreprise s'attache à faire connaître les métiers de l'industrie, ses savoir-faire et la diversité de ses domaines d'activités auprès des jeunes.

Dans ce cadre, Novium accueille régulièrement des étudiants et demandeurs d'emploi pour leur faire découvrir ses locaux, ses métiers et son environnement industriel. L'entreprise participe également à des actions de sensibilisation et de formation, dont des formats d'« école en entreprise » sur une semaine, permettant d'associer les enseignements théoriques du collège à des mises en situation concrètes en entreprise.

Cette démarche vise à lever certains freins à l'orientation et à l'emploi, en donnant aux jeunes une vision concrète des métiers industriels, des parcours possibles et des compétences attendues. Novium accueille par ailleurs de nombreux stagiaires issus de filières variées, ainsi que des alternants, contribuant ainsi à l'insertion professionnelle des jeunes et à la transmission des compétences.

2. La culture interne d'entreprise est décrite comme axée sur la transparence, l'agilité et l'autonomie, ainsi que sur la mise en valeur d'initiatives solidaires. L'entreprise participe ainsi au Challenge des Solidarités, ainsi qu'à des événements sportifs et caritatifs. Novium est engagée dans un projet avec l'association AB2P, qui vient en aide financière à des personnes titulaires d'un bac professionnel, scolarisé en classe préparatoire afin d'intégrer les grandes écoles d'ingénieur. L'association aide chaque année une quarantaine de jeunes boursiers à financer leurs études dans une classe préparatoire spécialisée pour les étudiants titulaires d'un bac professionnel.

2.1.2 L'engagement peut aussi être un levier d'anticipation et d'innovation

[62] **Certaines entreprises évoquent à l'appui de leur démarche d'engagement le besoin d'anticiper l'avenir** – notamment l'évolution des attentes des marchés ou de la réglementation. D'une façon générale, les entreprises prospèrent dans un écosystème favorable, et elles ont un intérêt objectif à la préservation de ce dernier. Plus spécifiquement, l'engagement peut revêtir dans cette approche une double dimension : d'un côté, anticiper les risques potentiels qui viendraient de l'évolution du cadre normatif ou des attentes et des clients, de l'autre innover pour conserver un avantage compétitif et de l'agilité. La RSE est dans ce cadre une approche permettant d'aborder différemment des problèmes opérationnels ou d'organisation et d'essayer des solutions innovantes.

[63] **Dans les entreprises rencontrées par la mission, cette approche va souvent de pair avec l'idée de créer un modèle d'entreprise attractif pour les collaborateurs**, à la fois en faisant rentrer les enjeux sociétaux dans l'entreprise, et en approchant la RSE sous un angle d'innovation. L'implication de groupes de salariés pour travailler sur certains axes de la stratégie d'engagement permet dans ce contexte à la fois d'embarquer le collectif et de rendre sa mise en pratique plus agile.

La société Filtratech : des engagements pour préparer l'avenir

Filtratech est une PME créée en 2014 et installée à Saint Jean de Braye (Loiret), spécialisée dans les papiers filtrants et dispositifs de filtration pour les laboratoires et les industries. L'entreprise sert environ 200 clients dans plus de 80 pays, grâce à une gamme très large de produits : papiers de filtration qualitatifs et quantitatifs, membranes, filtres seringues, microfibres de verre et consommables techniques – utilisés notamment dans l'analyse chimique, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire ou les laboratoires de recherche.

Malgré sa taille modeste (15 salariés), Filtratech développe une culture d'engagement particulièrement mature, bien que non adossée à un label formel. L'entreprise a notamment été la première du Loiret à déployer les « Bureaux du cœur », initiative consistant à héberger temporairement une personne sans-abri dans ses locaux, en lien avec le dispositif national visant à favoriser l'inclusion par la mise en relation avec des entreprises solidaires.

Filtratech a par ailleurs constitué un groupe interne consacré à la structuration de sa démarche RSE, bénéficiant de l'accompagnement de l'OPCO 2i. L'entreprise travaille à l'amélioration de son score Ecovadis, en anticipant les attentes futures des clients et distributeurs internationaux.

La cheffe d'entreprise identifie la RSE comme un instrument permettant d'anticiper les évolutions réglementaires et les exigences du marché, et comme un levier d'attractivité pour l'exercice de métiers techniques dans une PME. Elle est également présidente du Centre des jeunes dirigeants d'Orléans, et s'appuie sur le réseau pour s'inspirer d'idées nouvelles et susciter les innovations. L'entreprise expérimente, dans cet esprit, une organisation en semaine de quatre jours, intégrant des adaptations aux contraintes productives et renforçant la motivation et le sentiment d'appartenance des salariés.

L'engagement de Filtratech est ainsi double : répondre aux attentes du marché tout en consolidant une culture interne fondée sur la responsabilité, l'autonomie et le collectif. Cette approche permet à l'entreprise de se préparer aux futures obligations tout en conservant une identité humaine et territoriale forte.

2.1.3 Certaines entreprises développent un mode opératoire cohérent avec leur cœur d'activité

[64] **Un autre levier d'engagement peut venir de la nature de l'activité elle-même.** Des entreprises dont l'activité est directement positionnée dans le champ de la transition écologique et des questions économiques et sociétales qui y sont liées (économie circulaire, offre agroalimentaire, etc.) peuvent chercher à mettre en cohérence leur cœur d'activité, leur stratégie et leur culture d'entreprise autour de la durabilité. Cela peut notamment se traduire dans la culture managériale (application des valeurs de l'entreprise dans le mode de management), dans les process d'innovation et de R&D, les modes d'implication et de participation des salariés ou encore les avantages salariaux ou non salariaux.

[65] Cet effet miroir entre la mission de l'entreprise et son mode opératoire permet de renforcer tant l'image de l'entreprise en externe (le récit sur le modèle d'entreprise pouvant renforcer le récit sur le produit) que l'engagement des salariés en interne.

Aérométal : une PME industrielle dont l'engagement dans l'économie circulaire et la culture d'entreprise vont de pair

Aérométal est une PME industrielle située à Virey-le-Grand (Saône-et-Loire), qui compte 23 personnes. Elle a été fondée en 1993 et est spécialisée dans le recyclage et la valorisation des métaux critiques et stratégiques (nickel, cobalt, titane, tungstène, zirconium, etc.), utilisés dans les secteurs de pointe tels que l'aéronautique, le nucléaire, la défense ou le médical. Son modèle repose sur la collecte des rebuts de production auprès d'industriels, leur traitement via un process industriel spécifique, puis leur réintégration dans les filières métallurgiques. Elle réalise un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros annuels, pour une large partie à l'exportation.

Son positionnement la place au cœur des enjeux de souveraineté industrielle et de sécurisation des approvisionnements en matières premières critiques (limitation des pertes de matière et de réduction de l'empreinte environnementale de l'industrie). Compte tenu de son modèle d'activité, l'entreprise dispose de plusieurs certifications ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 19443 pour le nucléaire, EN9100) et d'une labellisation EcoVadis.

Au-delà de son activité, Aérométal porte une démarche de responsabilité sociale et sociétale large. Le nouveau site industriel inauguré en 2025 illustre cette volonté : conçu avec les salariés, il intègre des dispositifs de production d'énergie photovoltaïque couvrant une part significative des besoins, ainsi que des systèmes de récupération des eaux permettant une forte autonomie des process. L'entreprise développe également des pratiques internes marquées en matière de qualité de vie au travail, d'implication des salariés et de partage de la valeur. Le projet industriel s'inscrit ainsi dans une culture d'entreprise qui valorise le collectif et la participation de tous, les collaborateurs ayant été associés à la conception du site et aux choix organisationnels. L'entreprise est également fortement engagée dans les réseaux territoriaux (sa dirigeante est *leader* du club local Les entreprises s'engagent, présidente de la CPME 71 et vice-présidente industrie de la CPME au niveau national) et les initiatives collectives (événements industriels, ouverture au public, partenariats).

Nxtfood (Accro) : un engagement au centre du business model, une attention spécifique pour les déplacements des salariés

Nxtfood est une entreprise industrielle créée en 2019, spécialisée dans la production d'alternatives végétales à la viande, commercialisées sous la marque ACCRO. Implantée à Vitry-en-Artois (Pas-de-Calais), elle dispose depuis février 2022 d'une usine de production intégrée de 4 500 m², certifiée IFS (niveau supérieur) et BRC (grade AA+), qui a la particularité de regrouper les activités de production, de R&D et les fonctions du siège. L'entreprise emploie environ 120 salariés et connaît une trajectoire de croissance rapide, avec un projet d'extension industrielle en cours qui devrait aboutir au second semestre 2026.

Nxtfood se positionne explicitement sur la transition alimentaire, avec une production réalisée en France à partir de protéines végétales de blé et de pois cultivées sur le territoire national, sans soja, et une attention forte portée à l'impact environnemental de ses produits. Son positionnement est de « réconcilier le végétal et le plaisir » et « d'agir positivement sur le climat en végétalisant l'assiette des Européens », offrant des solutions en simili-carné dans une large gamme de produits, distribués dans les grandes et moyennes surfaces, les collectivités et la restauration.

Nxtfood est la première entreprise agroalimentaire des Hauts-de-France certifiée B Corp, certification qui a structuré sa feuille de route RSE et son pilotage global des impacts. L'entreprise revendique des valeurs d'engagement, de collectif, d'audace et d'authenticité, et met en œuvre des outils réguliers de mesure de la satisfaction et du climat social.

La question de la mobilité des salariés est traitée par Nxtfood comme un enjeu opérationnel de ses engagements volontaires. Implantée sur un territoire où l'offre de transports collectifs est limitée, l'entreprise est confrontée à des contraintes de déplacements domicile / travail différenciées selon les métiers, dans un contexte local de plein emploi dans l'arrageois et de concurrence accrue pour le recrutement avec les grandes entreprises qui se trouvent sur ce territoire.

Pour y répondre, Nxtfood a mis en place le dispositif « Accromobile », conçu pour réduire l'impact des déplacements tout en tenant compte des réalités de l'organisation du travail. Ce dispositif repose d'abord sur le développement du télétravail pour les fonctions compatibles, afin de limiter les déplacements contraints, tout en préservant la cohésion des équipes grâce à la proximité entre le site de production et les fonctions support.

Pour les salariés dont les postes ne permettent pas le télétravail, notamment sur les fonctions de production et de logistique, l'entreprise a instauré une indemnité kilométrique spécifique, destinée à encourager des modes de déplacement alternatifs ou partagés, tels que le covoiturage ou l'usage du vélo. Cette mesure est appliquée de manière transversale, sans distinction de statut, dans une logique d'équité entre salariés exposés différemment aux contraintes de mobilité. L'entreprise indique que le coût de ce dispositif est assumé et maîtrisé, en cohérence avec ses engagements environnementaux et sociaux.

Ces initiatives s'inscrivent dans une approche plus globale de qualité de vie au travail et d'attractivité, en réponse aux attentes des salariés, notamment des jeunes générations, en matière de cohérence écologique, d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et de reconnaissance des contraintes individuelles. Elles constituent également un levier de fidélisation dans un contexte de développement rapide des effectifs, notamment sur les métiers techniques et de maintenance liés à l'extension du site.

L'exemple de Nxtfood illustre ainsi un engagement volontaire centré sur des leviers très concrets du quotidien des salariés, intégré au fonctionnement de l'entreprise et directement articulé à sa stratégie de croissance. La mobilité est abordée comme un enjeu social à part entière, sans recours à des dispositifs normatifs spécifiques, contribuant à la soutenabilité du modèle d'emploi dans un territoire marqué par des contraintes structurelles de déplacement.

2.1.4 Certains dirigeants placent le rôle social de l'entreprise au premier plan

[66] Certains dirigeants ancrent leur démarche d'engagement dans une conviction profonde du rôle que doit jouer l'entreprise dans la société. **L'entreprise est vue comme une force de transformation sociale** et les décisions tant stratégiques qu'opérationnelles sont passées au crible de cette ambition.

[67] **Les valeurs de l'entreprise, ou la définition de la mission dans les entreprises qui font le choix d'être société à mission, peuvent jouer dans ces cas de figure un rôle de boussole.** La question de la cohérence entre les principes et l'action, et le rôle du management de proximité comme garant de la culture de l'entreprise au quotidien, reviennent fréquemment dans ces modèles où l'engagement est présenté comme une façon de répondre, dans les actions du quotidien, à des enjeux sociaux qui en dépassent largement les murs (« *l'origine de la RSE, c'était de regarder ce qui se passe dans le monde et le traiter à l'intérieur de l'entreprise* » ; « l'entreprise doit être contributrice, mais non garante de l'intérêt général »).

So Bag : une vision de l'entreprise porteuse d'une mission économique, écologique, sociale et sociétale

So Bag est une PME de 35 salariés créée en 2013 et spécialisée dans la production de « big bags » industriels, des emballages souples servant au stockage et à l'expédition de produits solides ou en poudre pour de nombreuses industries. Outre la fabrication des emballages, l'entreprise fournit également de l'expertise technique, la fabrication de prototypes ou encore l'aide au réglage des stations de remplissage. L'entreprise est labellisée Entreprise Engagée RSE 2 étoiles par l'AFNOR, Empl'itude, Entreprise Engagée pour la Nature et médaille d'Or EcoVadis. Elle dispose également d'une charte éthique et d'un code de conduite pour ses fournisseurs. Le dirigeant de So Bag est par ailleurs leader du club local Les Entreprises s'engagent pour la Saône et Loire et ambassadeur du Pacte mondial réseau France pour la Région Bourgogne Franche Comté.

Les valeurs de l'entreprise sont articulées autour de la création de valeur durable – « si ce que je fais est bon pour le client, l'entreprise, mon collègue, l'environnement et la communauté, alors je crée de la valeur ». Elles se traduisent notamment dans une stratégie d'entreprise fortement articulée avec les objectifs du développement durable des Nations-Unies, et dont les actions font l'objet d'une communication de progrès annuelle détaillée. Parmi les actions menées dans le domaine social figurent du mécénat de compétences, des partenariats avec des structures de l'économie sociale et solidaire, l'accompagnement des parcours de salariés, le financement d'un berceau dans un crèche co-financée avec Michelin et Novium, ou encore l'offre de recharge du véhicule aux salariés ayant des voitures électriques (l'entreprise produisant plus d'électricité qu'elle n'en consomme).

Au-delà de ces exemples, l'entreprise met en avant la volonté de prendre soin de ses salariés, de ses clients et de son environnement, en recherchant autant que possible des solutions individuelles. Elle identifie toutefois les lourdeurs de dispositifs publics parfois mal coordonnés comme un frein à l'approfondissement de ses engagements.

2.2 La gouvernance de l'entreprise est inégalement mobilisée dans les processus d'engagement

[68] **Si la volonté et la conviction personnelle des dirigeants sont unanimement présentées comme la condition *sine qua non* de l'engagement, le rôle de la gouvernance de l'entreprise y est beaucoup plus variable.** Les réflexions sur les modèles de gouvernance, sur le rôle des partenaires sociaux ou sur l'implication des salariés semblent portées de façon très hétérogène et ne sont en tout état de cause pas un pilier des démarches d'engagement.

[69] **Plus spécifiquement, les engagements ne semblent être devenus que progressivement, et de manière inégale, un objet de dialogue social.** Le thème du dialogue social est ainsi largement absent de l'étude textuelle de l'Ecole de management de Grenoble, mentionnée *supra*. Les interlocuteurs de la mission – chercheurs, partenaires sociaux, entreprises et acteurs publics confondus – soulignent pour leur part que l'appropriation de la RSE par le dialogue social a été progressive et demeure inégale. En interne à l'entreprise les engagements restent souvent une question d'impulsion des dirigeants, dans laquelle les instances sont impliquées de façon très hétérogènes, malgré le constat que « *le dialogue social ne peut plus traiter que des choses internes à l'entreprise* ».

[70] L'inscription des engagements dans les structures de l'entreprise soulève plusieurs types de questions :

- **Le positionnement des sujets de RSE dans l'organigramme de l'entreprise :** le rattachement des sujets d'engagements volontaires directement au comité de direction ou au comité exécutif, le positionnement du DRH à un niveau stratégique ou encore l'implication de la direction financière

semblent associés, dans certaines études empiriques²², à une meilleure atteinte des objectifs que l'entreprise se fixe et à une plus grande durabilité des engagements, notamment dans les structures d'une certaine taille ;

- **L'implication des managers de proximité dans les démarches de RSE**, notamment celles qui s'accompagnent d'une transformation de la culture d'entreprise, est décrit très fréquemment, dans les échanges conduits par la mission, comme une courroie indispensable pour passer de l'intention stratégique au résultat concret ;
- **Le rôle du dialogue social interne à l'entreprise** dans le choix et la construction des thématiques d'engagement, dont plusieurs interlocuteurs rencontrés par la mission ont pointé le rôle dans la solidité de la démarche.

LSDH : une politique d'engagement impliquant l'ensemble de la chaîne hiérarchique

La Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH) – Loiret-, entreprise familiale fondée en 1909, est devenue un groupe agroalimentaire majeur, présent sur treize sites en France et employant plus de 2 700 salariés. Son activité couvre un large spectre : laits et crèmes, boissons végétales, jus, smoothies, sirops, produits infantiles, boissons fonctionnelles, soupes, et une activité importante de production de salades, légumes et fruits prêts à l'emploi. LSDH revendique une identité centrée sur trois valeurs : passion, ambition et humanité. Elle promeut un ancrage territorial, impliquant plus de 1 400 producteurs partenaires et des dispositifs de rémunération équitable certifiés mensuellement par commissaires aux comptes.

L'engagement social du groupe est porté de manière particulièrement intégrée par toute la chaîne hiérarchique. La direction a instauré des modes de gestion transparents, en partageant chaque semestre une information sur les comptes avec l'ensemble des collaborateurs, créant ainsi une culture économique partagée. LSDH pratique une politique de partage de la valeur très ambitieuse, redistribuant chaque année 25 % du résultat, avec un intéressement et une participation qui ont représenté récemment jusqu'à 3,5 mois de salaire net supplémentaires pour tous les salariés du pôle Liquide. Cette approche vise à faire de chaque collaborateur un acteur du développement de l'entreprise et à renforcer la confiance interne.

Les managers intermédiaires constituent un maillon essentiel entre enjeux opérationnels et attentes sociales. L'entreprise déploie des actions d'accompagnement renforcé, notamment en matière de sécurité, avec un objectif zéro accident qui a conduit à des formations systématiques, à la remise à niveau managériale et à des investissements ergonomiques importants. LSDH mène également des actions de solidarité interne : soutien aux salariés en situation de fragilité sociale (logement, famille, santé), moments de convivialité structurés, maison des routiers facilitant les conditions de travail des chauffeurs, ou encore une attention particulière aux dispositifs de reconnaissance comme les médailles du travail et les événements participatifs.

Si LSDH est titulaire de plusieurs certifications et labels (ISO 14001, certification IFS Food ou encore Label Employeur Pro-Vélo entre autres), ce n'est pas sur eux que repose le modèle d'engagement. Sa politique repose sur une logique d'engagement intrinsèque, incarnée et continue, mettant l'accent sur les comportements managériaux, le dialogue social soutenu, et la capacité à se remettre en cause, y compris après des tensions sociales. Le modèle LSDH illustre une RSE intégrée où la qualité du lien hiérarchique et l'engagement de la gouvernance sont les principaux moteurs.

²² Voir la revue de littérature en pièce jointe 1.

2.3 Les collectifs d'acteurs et les territoires sont deux dimensions essentielles des dynamiques d'engagement

2.3.1 L'engagement des entreprises implique fréquemment des collectifs

[71] Les engagements volontaires des entreprises rencontrées par la mission s'insèrent le plus souvent dans des collectifs qui les accompagnent ou les aident à émerger. **Cette dimension collective peut être approchée sous plusieurs angles :**

- **Les territoires :** les déplacements réalisés par la mission dans le Loiret, le Pas-de-Calais et la Saône-et-Loire ont mis en évidence le rôle que jouent les acteurs locaux pour soutenir les démarches des entreprises. Les acteurs publics - notamment la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS), la Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), le conseil départemental, les communes et intercommunalités, France Travail, la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), le commissaire régional à la lutte contre la pauvreté (CRLP), l'agence régionale de santé (ARS) - les partenaires sociaux, les mouvements ou clubs comme Les entreprises s'engagent, les fondations ou encore le secteur de l'insertion par l'activité économique contribuent à lancer des initiatives, à rechercher des entreprises qui pourraient s'y impliquer, à proposer des outils de partage de pratiques ;
- **Les secteurs d'activité :** les opérateurs de compétences (OPCO) ainsi que les partenaires sociaux au niveau des branches professionnelles peuvent soutenir des actions en faveur de l'emploi liées aux caractéristiques propres à la branche ou au secteur d'activité. Dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, OCAPIAT²³ porte ainsi des priorités nationales²⁴ en matière d'égalité des chances (dont le handicap, la lutte contre l'illettrisme et le maintien dans l'emploi des publics expérimentés) via les dispositifs de formation. Il a également mis en place le programme Jeunes Deter, qui vise à renforcer l'attractivité des métiers de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la pêche auprès des jeunes, notamment éloignés de l'emploi. L'OPCO Atlas, qui couvre les métiers du conseil, de la banque et des assurances travaille pour sa part avec l'ANACT pour proposer des accompagnements en matière de qualité de vie au travail ;
- **Les réseaux ou clubs liés à un référentiel d'engagement** (chartes, labels etc.) : la plupart des dispositifs d'engagement proposent des formats d'échange de pratiques sous forme de forums, séminaires, webinaires ou événements – que les interlocuteurs rencontrés par la mission ont fréquemment mentionné comme un outil précieux pour initier ou renforcer les démarches. Des structures comme les clubs départementaux Les entreprises s'engagent y sont spécifiquement dédiés.

[72] Dans les territoires où s'est déplacée la mission, **l'un des facteurs de réussite de ces approches collectives réside dans le fait qu'elles se sont construites en partant du terrain.** Les acteurs impliqués, les priorités sélectionnées et les leviers d'action diffèrent ainsi d'un territoire à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre (dynamique autour de la filière nucléaire en Saône-et-Loire, enjeux forts de mobilité des salariés dans certains bassins de vie du Loiret, programme d'engagement en lien avec la rénovation des cités minières dans le bassin minier du Pas-de-Calais). Cette approche par les besoins opérationnels et les partenariats déjà en place semble une clef de réussite de ces dynamiques collectives : de la même façon que les entreprises tendent à s'engager pour répondre à un besoin, les collectifs fonctionnent lorsqu'ils répondent à ce besoin.

²³ Opérateur des compétences de la Coopération agricole, de l'Agriculture, de la Pêche, des Industries Agroalimentaires et des Territoires

²⁴ Priorités structurantes définies du fait de leur intérêt commun pour l'ensemble des secteurs professionnels couverts.

2.3.2 La mise en réseau des acteurs et la structuration des démarches des entreprises se jouent souvent au niveau des bassins de vie et d'emploi

[73] **L'engagement territorial se joue fréquemment à une échelle infra-départementale** des bassins de vie et d'emploi²⁵. Les interlocuteurs rencontrés par la mission soulignent la pertinence de cet échelon à la fois pour répondre aux enjeux de recrutement des entreprises, et pour mener des actions qui bénéficient à leur écosystème territorial le plus immédiat. Compte tenu des histoires et profils très différents de ces bassins de vie²⁶, les acteurs, leviers et priorités d'engagement ne sont donc pas les mêmes sur l'ensemble du territoire départemental.

[74] Plusieurs caractéristiques semblent en revanche partagées malgré la diversité des problématiques locales :

- **L'intérêt qu'un acteur, quel qu'il soit, puisse jouer le rôle d'« assembleur »** - à la fois pour éviter de complexifier et démultiplier les prises de contact du côté des entreprises, et pour coordonner l'ingénierie de projet des dispositifs qui le justifient. Ce rôle peut être exercé par des acteurs et selon des modalités très variables selon les besoins et les territoires. En Saône-et-Loire, la communauté urbaine Le Creusot-Montceau (CUCM) a par exemple développé un accompagnement à 360 degrés des salariés nouvellement recrutés, qui témoigne d'une volonté de traiter simultanément les enjeux économiques et sociaux, notamment en matière de logement, de mobilité ou d'accès aux services²⁷. Le MEDEF 71 et la CPME 71 jouent aussi ce rôle pour les projets qu'ils portent (à l'instant des Journées du patrimoine industriel ou du dispositif Un territoire Une solution – voir *infra*) ;
- **Le fait que le tissu de l'économie sociale et solidaire constitue souvent un « dernier pas » précieux dans les trajectoires vers l'emploi classique**, et de ce fait un maillon non négligeable dans les dynamiques territoriales (voir partie 4) ;
- **Le rôle structurant que peuvent jouer certains dispositifs nationaux, compte tenu du portage, de l'ingénierie ou encore des financements associés** : la charte sociale des jeux olympiques de Paris 2024 a été citée à plusieurs reprises comme un dispositif réussi de gouvernance, de définition d'objectifs et de plan d'action opérationnel assorti d'un dispositif de suivi²⁸. Signée par l'ensemble des organisations représentatives au niveau national et par le comité organisateur, elle a par la suite été dupliquée pour d'autres grands projets d'ingénierie territoriale. En matière de financement et d'ingénierie, on peut également citer les leviers liés au programme Territoires d'Industrie, conçu pour s'adapter aux logiques propres à chaque territoire en n'intervenant qu'en complément des dynamiques locales déjà en place ;
- **La nécessité d'élargir autant que possible le cercle des entreprises engagées**, face au risque d'une certaine fatigue des acteurs territoriaux les plus impliqués : impression que ce sont « toujours les mêmes » acteurs qui sont sollicités et qu'il est difficile d'en élargir le cercle, surcharge du temps consacré à l'ingénierie des engagements au-delà du cœur d'activité, énergie demandée par la mobilisation, etc.

²⁵ L'INSEE définit le bassin de vie comme le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants. Une zone d'emploi est un ensemble de communes dans lequel la plupart des actifs résident et travaillent, et où les établissements peuvent trouver l'essentiel de leur main-d'œuvre.

²⁶ La taille du département (le septième par sa superficie) contribue par ailleurs à cette dynamique

²⁷ Elle a également mis en place le dispositif Innov'Insertion CUCM pour faciliter le travail en commun de 11 structures d'insertion et d'accompagnement présentes sur le territoire.

²⁸ Selon le comité de suivi de la charte sociale des JO, aucun accident mortel n'a été recensé sur le chantier olympique et le nombre d'accidents du travail était quatre fois inférieur à un chantier BTP de même taille. Sur les 30 000 personnes employées sur les chantiers, 4000 étaient par ailleurs des chômeurs de longue durée.

2.3.3 Les grandes entreprises implantées dans les territoires peuvent avoir un effet d'entraînement

[75] **Les politiques d'engagement sont aussi le fait de groupes**, qui demandent à leurs filiales et unités opérationnelles de mettre en œuvre des dispositifs conçus au niveau des sièges.

Intelcia : Une politique d'attractivité emmenée par une stratégie du groupe

Intelcia est un groupe international présent dans 19 pays et comptant plus de 40 000 collaborateurs. Spécialiste de la relation client, du conseil et des expertises Tech (IT, IA, cybersécurité), l'entreprise affirme en France un fort ancrage territorial, notamment à travers son important centre de contacts de Boigny-sur-Bionne (Loiret). Son modèle RH repose sur trois piliers majeurs : l'inclusion, le développement des compétences et la pérennisation de l'emploi. L'entreprise favorise l'évolution professionnelle grâce à des parcours d'accompagnement individualisés et à une politique active de promotion interne. Soucieuse de maintenir un dialogue social de qualité et une écoute permanente de ses collaborateurs, Intelcia s'appuie sur plusieurs dispositifs dédiés, tels que la plateforme de signalement Integrity Counts, les enquêtes annuelles de satisfaction Tell Us, ainsi que différents canaux d'échange, déjeuners d'échange avec la direction et rendez-vous réguliers dédiés aux remontées terrain.

Engagée en faveur de l'emploi local et de l'insertion professionnelle, Intelcia développe depuis de nombreuses années, un partenariat avec France Travail à travers les dispositifs de préparation opérationnelle à l'emploi (POE), permettant d'intégrer et de former des candidats sans expérience préalable dans le secteur. Cette démarche affiche des taux de réussite compris entre 70 % et 80 % selon les promotions, témoignant de son efficacité en matière d'accès à l'emploi et de développement des compétences.

L'entreprise agit également sur les enjeux de qualité de vie au travail (QVT) en proposant des solutions de covoiturage et des accords de télétravail afin de répondre aux problématiques de mobilité et de flexibilité de ses collaborateurs. Ces démarches, portées par une politique sociale ambitieuse et un engagement managérial fort, est reconnue par le label *Inspiring Workplaces*, qui classe Intelcia dans le Top 4 européen.

[76] **Dans certains territoires, des grandes entreprises peuvent jouer un rôle d'entraînement spécifique**, à la fois via leur chaîne de valeur et par les actions qu'elles mènent dans les territoires dans lesquels elles sont implantées.

Michelin et l'intégration de l'engagement social au pilotage de la performance

Le site Michelin de Blanzay, en Saône-et-Loire, s'inscrit dans la stratégie globale du groupe, dont le modèle en matière de RSE s'est profondément renouvelé au cours de la dernière décennie. Cette transformation s'est traduite par la mise en œuvre de la stratégie « Michelin in Motion » articulée autour de trois piliers : les personnes (people), la performance économique (profit) et la préservation de l'environnement (planet).

Dans ce cadre, l'engagement social constitue un axe structurant du modèle de performance du groupe. La stratégie de Michelin fixe ainsi des objectifs explicites en matière d'engagement des salariés, de sécurité, de diversité et d'inclusion, considérés comme des facteurs déterminants de la performance globale, intégrés dans l'animation de la performance des managers, au même titre que les indicateurs économiques ou industriels.

A l'échelle du site de Blanzky, les managers disposent de temps dédiés à l'accompagnement des équipes, avec des temps collectifs mensuels structurés autour de thématiques telles que la santé mentale, la prévention des risques ou le management des situations de fragilité. Parallèlement, le groupe a engagé une transformation plus large de ses modes de management, visant à promouvoir des pratiques plus collaboratives et inclusives. Le modèle managérial tend ainsi à s'éloigner d'une logique hiérarchique traditionnelle pour valoriser l'autonomie, la confiance et l'intelligence collective.

Les politiques de diversité et d'inclusion constituent également un levier important de cette stratégie. Michelin met en œuvre des actions structurées pour favoriser la mixité, l'intégration des personnes en situation de handicap et l'égalité des chances, dans une logique affirmée de respect des personnes. Ces initiatives sont accompagnées d'objectifs quantifiés à l'échelle du groupe, notamment en matière de représentation des femmes dans les fonctions de management ou d'engagement des collaborateurs.

Enfin, l'engagement de Michelin s'inscrit dans une logique d'ancrage territorial, à travers des actions menées en lien avec les acteurs locaux. Le site de Blanzky participe ainsi à des initiatives en faveur de l'orientation des jeunes, de l'attractivité des métiers industriels ou de l'inclusion de publics spécifiques. Ces actions complètent les politiques internes et contribuent à l'inscription de l'entreprise dans son environnement local.

[77] **Relèvent de cette même logique certains modèles d'entreprise comme le modèle mutualiste**, où les adhérents à la structure (assurés dans une mutuelle, clients-coopérateurs dans une banque coopérative) en sont collectivement propriétaires selon le principe un sociétaire = une voix. La notion d'appartenance occupe une place particulière au sein de ces modèles, qui mettent souvent en valeur la solidarité envers les sociétaires et les territoires, ainsi que des modes démocratiques de prise de décision.

La MAIF et le Crédit Mutuel, deux exemples de modèle mutualiste

La MAIF est une société d'assurance mutuelle dont l'action est structurée par cinq objectifs, inscrits dans ses statuts et formulés en lien avec ses parties prenantes : placer l'intérêt des sociétaires au cœur de ses activités, favoriser l'épanouissement des acteurs internes, contribuer à une société plus solidaire, contribuer à la transition écologique et promouvoir des modèles d'entreprise à impact positif. La promotion du modèle des entreprises engagées est à ce titre inscrit dans les statuts de la société.

La cohérence entre la vision de long terme et la prise de décision opérationnelle est également travaillée : le projet d'entreprise en cours de finalisation, qui fixe des ambitions à 10 ans, s'articule avec des plans stratégiques à quatre ans et une feuille de route annuelle. Les interlocuteurs rencontrés par la mission ont par ailleurs indiqué que quatre questions étaient utilisées pour éclairer la prise de décision (le « quadriptyque ») : notre décision est-elle cohérente à long terme sur le plan économique ? Va-t-elle créer de la satisfaction des sociétaires ? Va-t-elle créer de l'épanouissement des acteurs internes ? Va-t-elle augmenter le rayonnement de l'organisation dans la société ?

Au sein du Crédit Mutuel, l'approche mutualiste se traduit notamment par la création du dividende sociétal. Cette dernière innovation consacre 15 % du résultat net annuel du groupe chaque année (soit environ 500 M€ pour les derniers exercices) à des actions d'intérêt général. A l'heure actuelle, ce dividende sociétal est investi sur trois supports : un fonds d'investissement et d'amorçage dédié principalement à la transition écologique (fonds spécifique hors des structures classiques d'*equity* du groupe); l'accompagnement des clients fragiles, avec par exemple l'initiative de suppression du questionnaire santé pour les personnes qui pourraient être exclues de l'assurance « acquisition immobilier » pour raisons médicales ; et enfin le financement par la Fondation Crédit Mutuel pour réduire les ruptures et les fractures sociales, en finançant notamment des actions de solidarité dans les territoires (à titre d'exemple, la banque a un objectif de recrutement de 30 % d'alternants en QPV et en zone rurale, la question de la ruralité étant par ailleurs très portée au sein de l'organisation).

Le Crédit Mutuel a également fondé en 2024 L'Institut mutualiste pour la société, qui a pour mission d'accompagner la transformation sociale et environnementale de la banque, de ses clients, et d'aider à mettre en cohérence les valeurs et les actions.

3 Les "labels" constituent un ensemble hétérogène qui n'offre pas, en l'état, de garantie quant à la réalité et l'impact des engagements

[78] Le développement des démarches de RSE des entreprises depuis les années 1990 s'est accompagné de la structuration d'un certain nombre de référentiels. Ces derniers prennent des formes très variables selon les objectifs poursuivis, les modalités de suivi des engagements, la part qu'y prend la dynamique collective et le champ couvert (généraliste, thématique, territorial).

[79] On désignera par le terme « label » (avec les guillemets) l'ensemble des référentiels appartenant à quatre catégories distinctes²⁹ :

- Les **certifications**, qui visent à attester du respect par l'entreprise d'exigences normatives. Dans le champ social, on peut notamment citer des normes ISO thématiques (ISO 45001 qui les questions de santé et de sécurité au travail, ou encore ISO 37301 sur la compliance) ou la certification B-Corp à visée plus transversale ;
- Les **labels auditables**, qui traduisent l'engagement de l'entreprise dans une démarche de RSE suivant un référentiel porté par le responsable du label. Parmi les labels généralistes figurent notamment Lucie 26000 et AFNOR Engagés RSE. D'autres sont spécialisés comme MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité Entreprise) en matière de santé sécurité ;
- Les **index et scores**, qui sont un outil de mesure d'un résultat et évaluent le plus souvent l'atteinte d'un niveau de performance sur un ou plusieurs aspects de l'engagement des entreprises. Certains relèvent d'une démarche d'autoévaluation des entreprises elles-mêmes (Impact Score, EcoVadis), d'autres sont des outils d'évaluation de la performance portés notamment par les agences de notation extra-financière ou par les pouvoirs publics. Parmi les exemples d'outils publics figurent le Nutri-scores (Cf. *infra*), facultatif bien que de plus en plus développé, quand l'index égalité professionnelle est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus ;
- Les **chartes d'engagement**, documents internes à l'entreprise ou portés par un collectif, qui formalisent des valeurs et engagements en lien avec une thématique donnée.

²⁹ Typologie reprise du travail de cartographie des référentiels fait par le mouvement Impact France.

3.1 Les « labels » visent à rendre visibles les engagements des entreprises et à enclencher des dynamiques de progrès

3.1.1 Le paysage général des « labels » : une très grande diversité d'approches et une faible lisibilité d'ensemble

[80] L'analyse des "labels" peut se faire à travers plusieurs prismes :

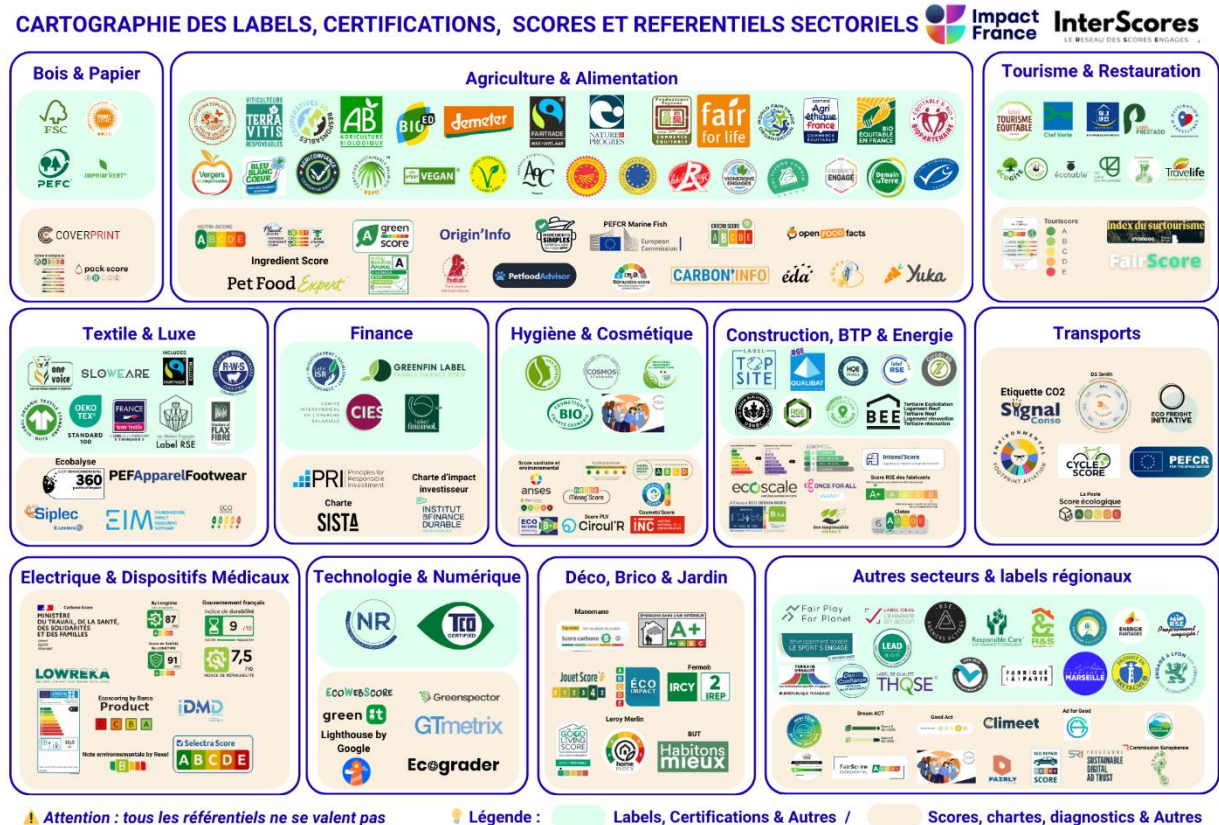
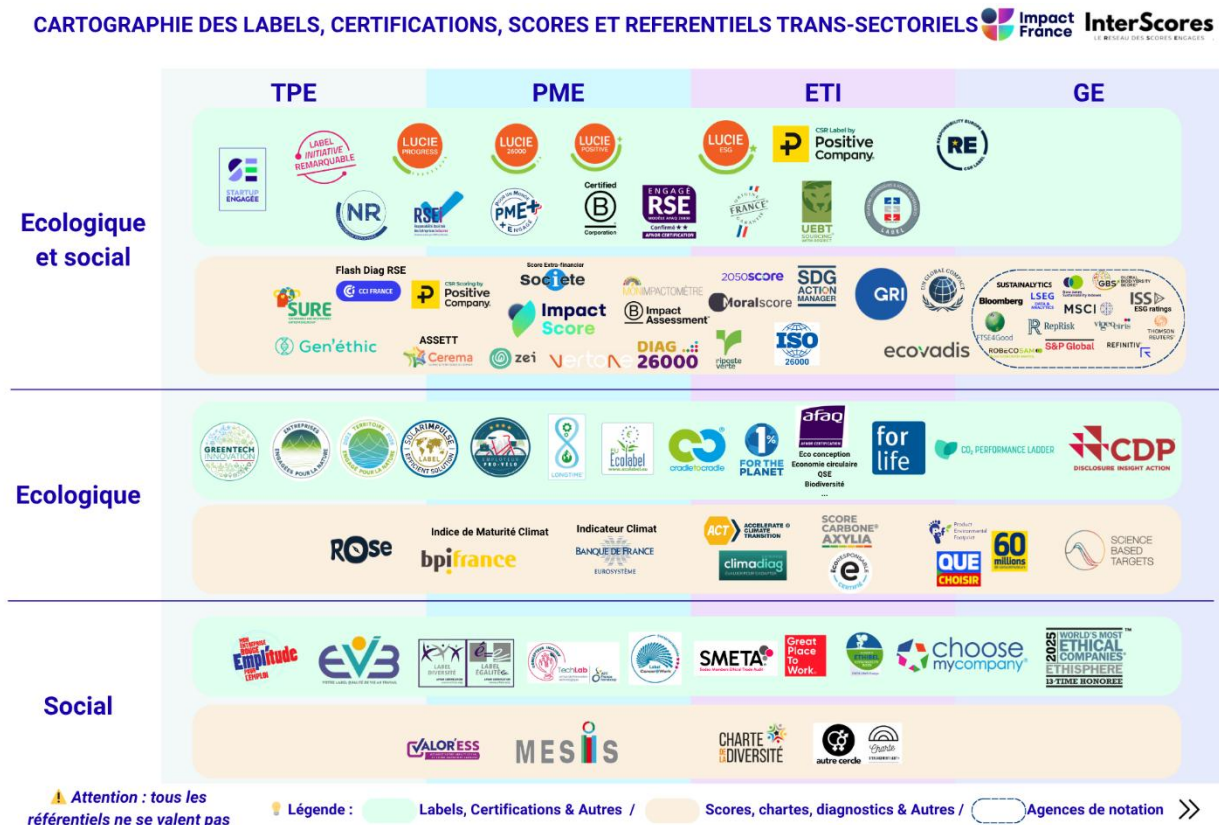
- **La visée poursuivie : elle peut être généraliste** (couverture de l'ensemble du champ de la RSE et notamment des trois volets, social, environnemental et gouvernance) **ou se concentrer sur une thématique** (égalité, lutte contre les discriminations, santé au travail, score carbone, etc.), **un secteur d'activité** (agriculture, textile, finance, BTP) **ou un territoire** (certaines régions ont notamment développé des labels territoriaux) ;
- **La nature de la vérification des engagements de l'entreprise** : démarche d'audit sur pièces et sur place, fourniture de documents par l'entreprise, autoévaluation, démarche d'engagement *ex ante*, etc. ;
- **Le type d'entreprises ciblées** : certains référentiels proposent des approches différenciées selon la taille de l'entreprise ou ciblent plus spécifiquement une catégorie d'entreprise donnée, d'autres peuvent présenter un intérêt pour les entreprises internationalisées (B-Corp, qui est une certification internationale) ;
- **La place donnée à l'animation du collectif** (partage de pratiques, *mentoring*, webinaires, conférences...) en plus de la démarche individuelle ;
- **L'étape d'engagement que le référentiel vient soutenir** : s'agit-il d'accompagner le « premier pas » vers l'engagement (communauté « Les entreprises s'engagent », certains labels « premiers pas » comme Lucie Progress), de lancer une démarche de progrès assortie de plans d'action (labels auditables et certifications), d'évaluer ou d'auto-évaluer le positionnement sur un certain nombre de thématiques (index et scores) ou de communiquer autour d'un positionnement ou d'accompagner un repositionnement stratégique (entreprises à mission) ?

[81] **Dans cette caractérisation à grandes mailles, certaines entités occupent une place hybride³⁰.** C'est le cas du mouvement Impact France, qui a élaboré avec une trentaine de réseaux partenaires un outil de mesure d'impact appelé Impact Score, mais qui ambitionne également de devenir une organisation professionnelle représentative capable de structurer la voix des entreprises engagées. La communauté Les entreprises s'engagent est pour sa part un groupement d'intérêt public (GIP) dont la vocation est d'aider les entreprises à s'engager et de favoriser la coopération entre acteurs publics et privés en proposant à la fois un cadre d'engagement et un réseau national et départemental structuré.

[82] **Pris dans sa globalité, le paysage des référentiels forme ainsi un ensemble complexe et peu lisible** compte tenu du nombre d'outils existants et de la diversité des approches. La cartographie ci-dessous, produite par le mouvement Impact France, positionne les principaux référentiels généralistes et thématiques.

³⁰ Voir annexe 2 pour davantage de détails.

Schéma 1 : Cartographie des principaux labels généralistes et thématiques



Source : Mouvement Impact France

[83] Deux perspectives touchant les référentiels peuvent être mentionnées ici :

- La première est la **future norme ISO 53001 sur le management de la durabilité**, dont la publication pourrait intervenir à l'automne 2026. Codéveloppée par l'ISO et le PNUD, elle a pour objectif de fournir un référentiel certifiable quant au système de management des objectifs du développement durable par les entreprises, à la différence de la norme ISO 26000 qui n'était pas certifiable ;
- Le second point est la **régulation accrue des modalités d'intervention des organismes tiers indépendants** (OTI), qui sont les vérificateurs externes accrédités chargés des audits des référentiels auditables et de la certification, en alternative aux commissaires aux comptes, des rapports de durabilité. La transposition de la directive CSRD les soumet³¹ à des exigences similaires à celles qui s'imposent aux commissaires aux comptes³².

3.1.2 Les entreprises ont recours aux référentiels pour des motifs très divers

[84] Le choix pour les entreprises de recourir aux certifications, chartes, labels ou index peut relever de raisons extrêmement diverses.

[85] **L'une de ces motivations est de pouvoir communiquer sur les engagements pris par l'entreprise**, le référentiel permettant d'offrir une visibilité à la démarche engagée. Il peut s'agir d'un enjeu de mise en valeur sur le niveau d'exigence sur un sujet donné (en théorie, pour les certifications et labels auditables), de valorisation de l'image de l'entreprise pour renforcer son attractivité en termes de recrutement, ou encore de positionnement de marque face au client final ou aux autres parties prenantes externes.

[86] **Les exigences des donneurs d'ordres ou des financeurs constituent une autre raison majeure de recourir à des référentiels** : la sensibilité accrue des investisseurs³³ (sur les marchés ou via des financements privés - *private equity*) aux engagements sociaux et sociétaux conduit les entreprises qui cherchent à se financer à communiquer sur leurs résultats en la matière. De la même manière, le renforcement par la loi du devoir de vigilance des entreprises donneuses d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants²³ accroît les demandes faites à ces derniers de démontrer la qualité de leurs pratiques sociales. Une entreprise rencontrée dit ainsi « *évolu[er] en fonction des demandes des clients* ».

[87] **Dans d'autres cas de figure, le recours à des référentiels a pour objectif d'enclencher une démarche de progrès dans l'entreprise**. Pour les entreprises qui ont recours à un label auditable, la structuration de la démarche autour d'un diagnostic initial, d'une labellisation assortie d'un plan d'action et d'audits de vérification et de renouvellement est susceptible de permettre d'identifier les points forts et les points de progrès sur les thèmes couverts par le label, et de mettre en place une démarche de d'amélioration (« *quand vous obtenez le label, vous êtes au point zéro. Il faut ensuite travailler sur les principes d'action sur lesquels vous êtes faibles ou partiels* »).

[88] **D'autres entreprises vont enfin chercher dans ces démarches l'appartenance à un réseau** avec lequel elles pourront partager leurs problématiques et leurs pratiques. Dans les entretiens conduits par la mission, le besoin de partager des pratiques et d'échanger autour de thématiques communes est très fréquemment revenu comme un motif d'implication dans des démarches collectives (« *le partage par l'exemple a beaucoup de force, cela plante des graines chez les autres* »). Les porteurs des principaux référentiels effectuent pour la plupart un travail d'animation de réseau en plus de l'outil qu'ils proposent.

³¹ Ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales.

³² La directive Omnibus du 26 février 2026 réduit toutefois le périmètre d'entreprises qui y sont soumis et le niveau d'audit exigé.

³³ Sous un double angle de couverture du risque et de création de valeur.

3.2 Les « labels » n’offrent pas de certitude quant au niveau d’engagement effectif des entreprises, même s’ils peuvent dans certains cas s’inscrire dans une trajectoire de progrès pour les entreprises qui y adhèrent

3.2.1 Dans les trois départements où s’est rendue la mission, les référentiels n’étaient pas associés à un niveau d’engagement plus élevé des entreprises, mais pouvaient dans certains cas contribuer à construire un parcours d’engagement

[89] Les entreprises rencontrées lors des déplacements de la mission dans le Loiret, dans le Pas-de-Calais et en Saône-et-Loire étaient pour partie d’entre elles titulaires de certifications ou de labels, signataires de chartes, ou encore utilisatrices d’index.

[90] **Le premier constat ressorti de ces échanges est qu’engagement et recours à un référentiel ne se superposent pas** : beaucoup d’entreprises engagées n’entrent pas pour autant dans une démarche de référentiel (« *beaucoup d’entreprises sont des monsieur Jourdain de la RSE : elles font des choses extraordinaires mais ne le font pas savoir* ») et des entreprises peuvent entrer dans une démarche de référentiel pour répondre à une exigence, notamment de donneurs d’ordres, plutôt que par engagement intrinsèque. En outre, les entreprises mentionnées comme exemplaires dans leurs engagements par les acteurs publics locaux (collectivités locales, services de l’Etat, France Travail) avaient très majoritairement fait le choix de ne pas adhérer à un « label ».

[91] **Un second constat est que la raison de recourir à un référentiel est aussi importante que le référentiel lui-même.** A référentiel équivalent, la démarche d’engagement pouvait varier nettement d’une entreprise à l’autre selon le motif pour lequel l’entreprise avait décidé d’y avoir recours (lorsque la démarche de l’entreprise résulte de la demande d’un donneur d’ordre, elle peut se limiter à une conformité formelle ou au contraire être utilisée comme une opportunité d’interroger les pratiques).

[92] En revanche, pour les entreprises souhaitant véritablement s’engager dans une démarche de progrès, **certains référentiels peuvent constituer un point d’appui utile.**

L’engagement dans le label LUCIE 26000 de BEG Ingénierie

BEG Ingénierie est une société d’ingénierie de la construction indépendante, implantée à Orléans et présente dans une dizaine de pays, comptant environ 260 collaborateurs. A Orléans, BEG dispose d’un bureau d’études intégré regroupant ingénieurs, architectes, techniciens, experts juridiques et spécialistes du développement durable. La société intervient en maîtrise d’œuvre et en conception-réalisation (clé en main) sur les projets logistiques, industriels, commerciaux ou tertiaires, en France et à l’international. Elle revendique une identité centrée sur la technicité, l’éco-conception et la capacité à gérer des projets complexes.

Son engagement dans le label LUCIE 26000 découle d’un choix stratégique impulsé lors du changement de gouvernance en 2022. La nouvelle direction a souhaité structurer une démarche RSE cohérente, transversale et durable. Une formation a été dispensée auprès de plusieurs cadres, puis un travail de formation et d’acculturation a été conduit auprès de l’ensemble des parties prenantes internes et externes, accompagné par deux cabinets externes, (Therius en 2022-2023, puis Meaneo en 2024-2025).sur près d’un an, permettant de formaliser un plan d’actions aligné sur la norme internationale ISO 26000 et d’identifier les principaux enjeux de double matérialité. La labellisation, obtenue fin 2023, a constitué ce que l’entreprise qualifie son « point de départ », c’est-à-dire le moment où la RSE devient une démarche structurée, intégré au pilotage stratégique de l’entreprise et non plus une addition d’initiatives isolées.

LUCIE a permis à BEG d'unifier des pratiques jusqu'alors dispersées, notamment en matière d'achats responsables, d'écoconception ou de dialogue avec les parties prenantes, ainsi que de consolider la cohérence entre les exigences provenant de diverses origines : la certification ISO 9001 précédemment acquise, les demandes de donneurs d'ordres, les sollicitations bancaires en matière ESG ou encore l'intégration de la cotation Ecovadis. L'entreprise a également pu rendre plus visibles, grâce au label, ses engagements RSE auprès de ses clients et fournisseurs en intégrant des variantes éco-conçues dans ses appels d'offres, et en renforçant le rôle de ses équipes dans la chaîne de valeur. La démarche initiale évoluée vers un outil de pilotage efficace, monitoré par un comité stratégique, qui se réunit trimestriellement.

Cet engagement marque une intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, dans un secteur où elle reste encore hétérogène. BEG l'utilise pour développer une culture interne partagée, soutenir sa marque employeur (notamment via l'extension de son baromètre social à l'international) et développer des relations clients orientées vers des projets à faible impact environnemental. Le cas de BEG illustre un engagement volontaire profondément structurant, transformant la culture managériale autant que les pratiques opérationnelles, et donnant à la RSE un rôle moteur dans le développement du groupe.

3.2.2 Les travaux du pôle data de l'IGAS ne permettent pas de conclure à de meilleurs indicateurs sociaux des entreprises engagées dans un référentiel

[93] La mission a examiné plus en détail huit dispositifs d'engagement, sélectionnés pour représenter des approches complémentaires de ce que les référentiels peuvent apporter : la certification B-Corp, le label Lucie 26000, le label Engagé RSE de l'AFNOR, les labels Diversité et Egalité professionnelle, les engagements portés par le GIP Les entreprises s'engagent, la communauté des entreprises à mission, la charte de la diversité (portée par Les Entreprises pour la cité) et l'Impact Score du mouvement Impact France.

[94] **Ces référentiels ont été choisis pour illustrer des approches variées** en termes d'objectifs (mouvements, chartes, labels auditable, index et scores), de thématiques (généralistes ou spécialisés), de degré d'exigence (de l'accompagnement des premiers pas à des démarches plus poussées) et de modalités de suivi (autoévaluation, évaluation sur pièces, ou sur pièces et sur place).

[95] **Le Pôle data de l'IGAS a analysé les résultats atteints par des entreprises engagées dans ces huit référentiels** sur un certain nombre d'indicateurs sociaux, en les comparant aux entreprises françaises prises dans leur ensemble au moyen des données de paye issues de la base tous salariés et des données de la CNAM en matière de sinistralité au travail. Au total, plus de 20.600 adhésions à un « label » ont été recensées, dont environ 17 500 ont pu être appariées à un numéro Siren avec un degré de fiabilité estimé élevé³⁴.

[96] Les entreprises identifiées par ce biais sont en moyenne de taille plus importante, moins fréquemment sans salarié et davantage présentes dans certains secteurs, notamment les activités de conseil et les services aux entreprises. Ces spécificités impliquent une vigilance particulière dans l'interprétation des résultats bruts et dans l'exploitation des résultats.

[97] **Des analyses économétriques conduites « toutes choses égales par ailleurs » mettent en évidence des corrélations différenciées entre l'engagement et plusieurs indicateurs sociaux.** Certaines correspondances apparaissent significatives, notamment un recours plus important à l'apprentissage et, dans une moindre mesure, aux contrats aidés. En revanche, les entreprises « labellisées » ont plus fréquemment recours au temps partiel et aux contrats courts. D'autres indicateurs ne présentent pas de lien significatif avec l'engagement, et aucune différence systématique de rémunération n'est observée après prise en compte des caractéristiques des salariés et des entreprises.

³⁴ L'ensemble des méthodes et résultats sont détaillés en annexe 3.

[98] Les résultats ont été analysés par caractéristique de « label » (auditable ou non, multithématique ou spécialisé, contenu fixe ou adaptable), afin de déterminer si certains types de « labels » emportaient des différences observables de résultats sociaux. Le tableau *infra* montre que les résultats ne permettent pas de conclure avec certitude, y compris s'agissant du sens de la relation.

Tableau 1 : *Average marginal effect (AME)*³⁵ issu des régressions, avec groupement des listes d'engagement par nature³⁶

	Tout confondu	Auditables	Non-auditables	Multi-thématique	Spécialisé	Contenu fixe	Contenu adaptable
Part de femmes	+0,6	+2,2	+0,2	+0,3	+1,4	+0,1	+1,2
Part de femmes parmi les cadres	X	X	X	X	X	X	X
Part de CDI*	-0,8	-0,4	-1,0	-1,8	+1,9	X	-1,9
Part de < 25	-0,3	-3,7	+0,6	+0,4	-1,5	-2,4	+2,1
Part d'apprentis	+1,9	+1,7	+2,0	+2,4	+0,9	+1,3	+2,6
Part de > 55	X	-1,2	+0,4	-0,7	+1,3	+0,6	-0,6
Part de contrats aidés	+0,3	+0,9	+0,1	+0,1	+0,6	+0,9	-0,3
Part de temps partiels	+2,7	-0,7	+3,4	+3,3	+0,9	+0,7	+0,3
Part de femmes parmi les temps partiels	+0,5	+0,3	+0,6	+0,6	X	+0,7	+0,3
Part du motif social d'embauche parmi les CDD	X	+1,3	-0,4	X	X	X	X
Salaire mensuel net par ETP	X	+132€	-55€	-78€	+182€	+122€	-170€

Source : Pôle data de l'IGAS

[99] Afin de dépasser la seule lecture en termes de corrélation, une approche quasi-expérimentale³⁷ a été mise en œuvre sur l'indicateur relatif à la part de femmes dans les effectifs. Elle laisse apparaître un possible effet causal de l'engagement sur cet indicateur, qui augmenterait après plusieurs années d'engagement. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence, en raison notamment du recul temporel limité et de la possibilité d'effets de sélection. Il est difficile de distinguer ce qui

³⁵ Les AME mesurent l'effet moyen d'une variation d'une variable explicative sur la probabilité de réalisation de l'événement étudié.

³⁶ Lecture : La part générale des femmes parmi les entreprises adhérant à un « label » au sein de listes qualifiées d'auditables (≠ la moyenne des parts de femmes des entreprises adhérant à un « label » au sein de listes qualifiées d'auditables) est supérieure de 2,2 points à ce qui est attendu sans adhésion à un « label » au vu de leurs caractéristiques.

³⁷ Il s'agit d'une technique économétrique dont la particularité est qu'elle tente d'approcher le cadre expérimental classique, utilisé pour étudier les différents effets d'un traitement sur un « groupe traité » par rapport à un « groupe contrôle », en ayant recours à des données d'observations plutôt qu'à des données expérimentales, issues d'un dispositif contrôlé. Elle permet, sous certaines hypothèses, d'identifier l'effet causal d'un traitement.

relève d'un effet propre de l'engagement de ce qui découle des caractéristiques initiales des entreprises qui s'engagent.

3.2.3 Les travaux menés par la DGEFP à la demande de la mission ne permettent pas de conclure avec certitude sur les comportements d'emploi des entreprises adhérant à un « label »

[100] **La DGEFP a examiné un certain nombre des caractéristiques des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) et des ruptures conventionnelles collectives (RCC)** telles que ces éléments ressortent de l'applicatif RUPCO, afin de comparer les statistiques se rapportant aux entreprises engagées au titre des huit « labels » retenus par la mission, d'une part, et les statistiques correspondant à la généralité des entreprises concernées par ces procédures de PSE et de RCC, d'autre part. Il s'agit de comparaisons brutes, sans neutralisation des autres caractéristiques entre le groupe des entreprises engagées et la population générale des entreprises (taille, secteurs d'activité, etc.). Il convient donc de les interpréter avec prudence.

[101] Entre 2022 et le début de l'année 2026, 2088 PSE unilatéraux ou négociés ont été soumis par les entreprises à l'administration. Sur ce total, la moitié (50,9 %) correspondait à une procédure au moins en partie négociée, c'est-à-dire à une décision administrative de validation. Si l'on retient l'échantillon des seules entreprises engagées au titre des huit cadres de référence étudiés par la mission, ce sont 226 PSE qui ont été adressés à l'administration. Sur ce total, 62,4 % ont été totalement ou partiellement négociés.

[102] Ces taux sont cohérents avec la proportion des PSE ayant fait l'objet d'une tentative de négociation, que ces négociations aient abouti ou non : 52,2 % pour la généralité des entreprises et 63,7 % s'agissant des seules entreprises ayant publiquement adhéré aux huit cadres d'engagement volontaire. Le taux d'aboutissement de ces négociations est proche pour les deux groupes (82,9 % et 85 %).

[103] Les données de la DGEFP permettent également d'étudier la proportion de départs contraints et de départs volontaires dans le cadre des procédures de PSE. Entre 2022 et début 2026, les PSE ne prévoyant que des départs contraints représentaient 60,9 % des PSE toutes entreprises confondues. Cette proportion était de 46,9 % pour les entreprises engagées au titre des huit cadres de référence étudiés. La proportion de ruptures conventionnelles collectives est également plus importante pour les entreprises engagées : leurs PSE représentent 10,8 % du total des PSE, tandis que leurs RCC représentent 20 % du total des RCC, et la moitié des suppressions d'emploi induites par les procédures de RCC. Le ratio PSE / RCC est de 2,9 pour les entreprises engagées contre 5,3 pour la généralité des entreprises ayant eu recours à ces procédures entre 2022 et début 2026.

[104] **Si les entreprises engagées dans un « label » sont plus fréquemment que les autres impliquées dans des procédures négociées, il n'est pas possible de conclure à un lien entre les deux phénomènes³⁸.**

3.2.4 Certaines études scientifiques concluent à un meilleur impact lorsque dispositifs normatifs et référentiels se combinent sur un même sujet

[105] **La revue de littérature conduite par l'Ecole de management de Grenoble (GEM) souligne l'intérêt d'approches de type « smart mix »** qui combinent réglementation, incitations et engagements volontaires sur un thème de politique publique donné. Elles permettent d'obtenir une meilleure

³⁸ D'autres facteurs explicatifs peuvent intervenir, notamment ceux liés au secteur d'activité, au profil ou à la culture des entreprises concernées ou encore des considérations économiques, la RCC étant généralement moins coûteuse pour l'entreprise qu'un PSE.

performance dans les champs de politique publique concernés que la seule réglementation ou que la seule dynamique d'engagement volontaire³⁹.

[106] Vus sous cet angle, les référentiels gagnent à être associés à d'autres outils de politique publique, dont ils peuvent combler les lacunes ou prolonger les effets (voir partie 4 sur ce sujet).

3.3 Les « labels », qui sont supposés donner des assurances quant à l'effectivité des engagements des entreprises, ne permettent pas à la puissance publique d'en avoir la garantie

3.3.1 Les référentiels approchent les mesures d'effectivité et d'impact de façon diverse

[107] **Compte tenu de leur grande diversité d'approche, les référentiels abordent la question de la mesure de façon diverse.** Dans la pratique, les enjeux de mesure recouvrent deux réalités différentes :

- La mesure de l'effectivité des actions est une préoccupation partagée par les « labels » que la mission a pu examiner plus en détail. Elle peut prendre plusieurs formes : la fixation d'indicateurs de mesure (des effets ou des processus) et la vérification de leur atteinte, des plans d'action assortis de dispositifs d'évaluation sur pièces et/ou sur place, ou encore sur le fondement de recherches par des outils d'intelligence artificielle, une analyse des moyens mis en œuvre ou encore l'incitation faite aux entreprises de conduire des études ou des enquêtes interne. Le GIP Les entreprises s'engagent a indiqué utiliser les données publiquement disponibles (notamment la Base Tous Salariés de l'INSEE) pour croiser les informations publiques avec celles fournies par les entreprises. Selon les cas, la mesure d'effectivité peut être conduite par l'entreprise elle-même, par la structure porteuse du référentiel ou encore par des organismes tiers indépendants (notamment dans le cas des référentiels prévoyant un audit des engagements) ;
- La mesure d'impact fait partie des préoccupations de la plupart des animateurs de référentiels mais sa mise en œuvre demeure très largement au milieu du gué. Dans sa forme la plus rigoureuse, elle requiert en effet un cadre méthodologique que les porteurs des engagements peinent en général à réunir. Par ailleurs, tous les thèmes d'engagement ne s'y prêtent pas de la même manière : certains comme la santé au travail ou les inégalités liées au genre bénéficient de données publiques sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour documenter des évolutions, là où d'autres, comme l'ancrage dans les territoires, sont plus complexes à analyser⁴⁰.

[108] **Plusieurs référentiels travaillent à renforcer leur dispositif en matière de mesure d'impact**, à la fois pour outiller les entreprises en termes de mesure et pour crédibiliser les démarches. La communauté Les entreprises s'engagent envisage ainsi à partir de 2027 de recourir à un évaluateur externe pour mieux évaluer l'impact des actions engagées.

3.3.2 Les « labels » occupent une place non négligeable dans les politiques publiques mais ne constituent pas à l'heure actuelle un outil de mesure fiable pour les acteurs publics

[109] **Les différents référentiels constituent un outil bien identifié par les acteurs publics.** Certains d'entre eux ont été coconstruits de manière partenariale (le label Diversité et le label Egalité professionnelle, par exemple, sont copilotés par les services de l'Etat⁴¹ et l'AFNOR, ont été fortement portés par l'ANDRH au moment de leur élaboration, et intègrent dans leur comité de labellisation des représentants de l'Etat, des syndicats de salariés et des organisations patronales). Dans d'autres cas,

³⁹ Par exemple par la combinaison des principes issus des guides de l'OCDE sur les diligences raisonnables et les législations nationales (France, Allemagne) ou européenne sur le devoir de vigilance : la législation édicte les obligations des entreprises, quand les instruments souples donnent à ces dernières des repères opérationnels pour les appliquer.

⁴⁰ Cf Pièce jointe n°1.

⁴¹ DGEFP pour les entreprises privées et DGAFP pour les administrations

comme le GIP Les entreprises s'engagent, la logique même du dispositif est de mieux articuler le travail entre acteurs publics et entreprises sur un certain nombre de politiques sociales. Des mouvements comme le mouvement Impact France ont pour partenaires des administrations d'Etat et des collectivités territoriales. Plus largement, de nombreux acteurs publics ou financés sur fonds publics (services de l'Etat, collectivités territoriales, secteur de l'insertion par l'activité économique) sont titulaires de référentiels d'engagement.

[110] L'ambition de visibilité et de lisibilité portée par ces référentiels peut présenter un intérêt réel pour les politiques publiques. Dans le champ de la santé environnementale, les chartes d'engagement (charte ARCOM / ministère de la Santé pour réduire l'exposition des enfants au marketing alimentaire, chartes d'engagement PNNS signées par les entreprises au niveau régional ou national) les labels (label Quiet pour inciter les entreprises à créer des espaces calmes) ou index (Nutriscores) peuvent constituer des outils efficaces de structuration et de suivi des engagements.

[111] Pour autant, ces référentiels constituent pour le moment un ensemble trop hétérogène pour servir de repère fiable en matière de performance des entreprises sur un sujet donné. Plusieurs raisons contribuent à expliquer cet état de fait :

- **Certaines des entreprises s'engagent dans ces démarches (notamment de labellisation) parce qu'elles ont fait le constat de leurs insuffisances sur un sujet donné et veulent engager une démarche de progrès.** Elles peuvent potentiellement partir, sur un ou plusieurs sujets d'engagement, d'un point de départ inférieur à celui d'entreprises non engagées (même si les labels exigent en général un niveau de performance minimum pour accorder un premier niveau de labellisation). Il s'agit par ailleurs de démarches qui s'inscrivent dans la durée et dont les premiers résultats peuvent potentiellement prendre plusieurs années ;
- **Une partie des thématiques se prêtent plus difficilement à des évaluations de performance,** notamment celles qui touchent à la culture de l'entreprise, à la gouvernance ou aux relations avec les parties prenantes. Elles constituent toutefois un levier d'engagement durable. Une entreprise qui travaille en profondeur sa gouvernance et sa culture pourra avoir des résultats tangibles mais moins visibles qu'une autre qui s'est concentrée sur des indicateurs plus faciles à mesurer ;
- **Les démarches d'autoévaluation visent volontairement la simplicité et la prise de conscience, mais n'offrent pas nécessairement une garantie solide sur le niveau de performance atteint.** De la même manière, les approches qui visent à encourager les entreprises à se lancer et à « faire le premier pas » font le choix de la souplesse sur les premières actions d'engagement.

[112] L'équilibre entre niveau d'exigence et accompagnement des premiers pas d'engagements demeure une équation délicate. Le GIP Les entreprises s'engagent a ainsi une stratégie de développement en trois temps : d'abord faire croître la communauté (objectif d'atteindre les 150 000 entreprises engagées d'ici 2027), ensuite faire progresser la mobilisation des entreprises adhérentes (2024-2025), enfin renforcer l'impact sur les bénéficiaires (2026-2027).

4 Les administrations peinent encore à se saisir du levier de l'engagement des entreprises dans le champ social, malgré l'intérêt qu'il présente

4.1 Les engagements volontaires permettent de dépasser certaines limites intrinsèques des politiques sociales, sans être systématiquement plus efficaces

4.1.1 Les engagements volontaires des entreprises sont complémentaires de leurs obligations et permettent d'en dépasser certaines limites

[113] La littérature scientifique internationale⁴² montre que les engagements volontaires des entreprises, loin d'être une alternative à la réglementation, complètent cette dernière. Ce point

⁴² Cf. revue de littérature, pièce jointe n°1.

converge largement avec l'analyse que les universitaires spécialistes de la RSE ont partagé avec mission lors des entretiens. Il converge aussi avec les positions de l'OCDE, qui prône la mise en place de politiques mixtes associant régimes d'obligations et actions volontaires (« *smart mix* »).

[114] Plusieurs arguments vont dans le sens d'une utilité des engagements volontaires des entreprises du point de vue des objectifs de politique publique :

- Un argument social : l'action volontaire permet d'aller au-delà du minimum légal, et contribue de ce fait à accroître les efforts des entreprises dans le champ social ;
- Une analyse technique et politique : les engagements volontaires permettent de pallier les limites de la régulation étatique, dont le pouvoir de surveillance est contraint par les moyens publics. D'autre part, ils facilitent la coopération entre entreprises et pouvoirs publics, et permettant une adaptation rapide aux enjeux sociaux émergents ; enfin, l'utilisation de normes d'application volontaire est susceptible de permettre un allègement de la charge du droit législatif et réglementaire, dont le niveau de détail est parfois excessif⁴³ ;
- Une analyse juridique portant sur le régime d'effectivité des normes d'applications volontaires : ces dernières reposent d'abord sur une discipline de marché, et non sur la responsabilité civile ou pénale. C'est ainsi la pression liée aux réactions éventuelles des investisseurs et des consommateurs qui motive l'action.

[115] L'un des arguments les plus fréquemment avancés concerne le dépassement de la « barrière sociétaire ». Les régimes de droit qui s'intéressent aux travailleurs, singulièrement le droit du travail, ne s'appliquent qu'à une entreprise donnée : il régit les obligations d'un employeur vis-à-vis des salariés placés sous son autorité. Ce régime juridique ne s'applique pas aux travailleurs dépendant juridiquement des partenaires commerciaux de l'entreprise : salariés de filiales ou d'entreprises sous-traitantes, fournisseurs, travailleurs indépendants. La question se pose avec d'autant plus de force lorsque lesdits travailleurs relèvent d'un régime de droit éloigné de celui de l'entreprise donneuse d'ordres, comme c'est le cas dans les chaînes de valeur internationalisées. Les engagements volontaires des entreprises sont alors le moyen de compenser l'une des limites du droit.

[116] Le développement en France du devoir de vigilance n'a pas épuisé le sujet. La loi du 27 mars 2017 a fait de la France le premier pays au monde à imposer une obligation de diligence raisonnable aux plus grandes entreprises (plus de 5 000 salariés en France ou plus de 10 000 salariés dans le monde) en matière de prévention des atteintes graves aux droits humains, aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité et à l'environnement. Le dispositif implique d'abord une analyse de risques et l'élaboration d'un plan d'action cohérent avec cette dernière. A ce jour, peu de contentieux ont été initiés au titre du devoir de vigilance⁴⁴. Si les effets dissuasifs de ces mécanismes sont probablement réels, l'action volontaire des entreprises conserve toute sa place, d'autant que les obligations législatives ne concernent, au final, qu'un nombre réduit d'entreprises.

4.1.2 L'efficacité socio-économique relative des engagements volontaires des entreprises fait l'objet de conclusions contrastées

[117] L'analyse de la littérature économique internationale met en évidence des études quantitatives qui concluent, en moyenne, à une corrélation non-négative, et souvent à une association positive mais modeste, entre engagements sociaux et performance financière des entreprises, avec une forte hétérogénéité selon les mesures, les contextes et les méthodes.

⁴³ C'est l'un des arguments mis en avant par le Conseil d'Etat en faveur du droit souple : Conseil d'Etat, Le droit souple, rapport annuel, octobre 2013.

⁴⁴ Une première condamnation pour méconnaissance du devoir de vigilance a concerné La Poste en décembre 2023, condamnée par le tribunal judiciaire de Paris après une action dénonçant le caractère insuffisamment précis du plan de vigilance de l'entreprise. En juin 2025, la Cour d'appel de Paris a confirmé cette première condamnation.

[118] **Sur le plan de l'efficacité sociale, les études disponibles mettent en évidence des conclusions contrastées.** Les engagements pouvant porter sur un large spectre de matières, être profonds ou plus superficiels, les thématiques plus ou moins aisément mesurables, tirer des enseignements généralisés et transposables apparaît difficilement réalisable. C'est la raison pour laquelle la mission a concentré ses observations sur quatre sous-domaines des engagements sociaux des entreprises.

4.2 Dans les domaines approfondis par la mission, les engagements volontaires des entreprises permettent d'enranger des réalisations en ligne avec des priorités de politiques publiques du champ social

4.2.1 Les engagements volontaires des entreprises permettent un rapprochement opérationnel entre santé au travail et santé publique, au bénéfice de la prévention

[119] **Les engagements volontaires des entreprises portent fréquemment sur la santé au travail.** Il s'agit d'une thématique observée régulièrement dans les entretiens effectués avec des représentants d'entreprises. Si l'on s'attarde sur les politiques volontaires des entreprises du CAC 40, l'objectif « zéro accident » revient à plusieurs reprises. Il ne s'agit aucunement de mesures nouvelles par rapport aux obligations légales de l'employeur, mais bien de l'explicitation d'une cible propre à mobiliser le collectif de travail. Par ailleurs, la santé mentale ressort comme une priorité omniprésente dans un grand nombre d'entreprises rencontrées par la mission. Alors que la santé mentale est peu associée à des dispositifs légaux ou réglementaires d'obligations à ce jour⁴⁵, cette dimension de la santé est un champ dans lequel les initiatives des entreprises visent à répondre à une demande montante des salariés.

[120] **Les engagements volontaires permettent également de modifier la frontière entre santé au travail et santé publique,** alors que le rapprochement entre ces deux domaines ne progresse que très lentement dans la réglementation. Une grande entreprise rencontrée par la mission a par exemple indiqué financer annuellement un bilan de santé pour l'ensemble de ses collaborateurs, et financer des programmes de lutte contre la sédentarité.

[121] **Les effets positifs des engagements volontaires des entreprises apparaissent documentés dans le champ de la santé et de la sécurité au travail.** C'est l'une des principales conclusions de la revue de littérature internationale effectuée pour la mission : l'action volontaire des entreprises permet d'inclure la santé mentale et les conditions de travail plus résolument dans les préoccupations des employeurs.

[122] Le groupe AFNOR a procédé en 2024 à une étude portant sur les impacts de l'adoption par une entreprise de la norme ISO 45001⁴⁶, concluant que les entreprises certifiées bénéficiaient de meilleurs résultats, malgré les difficultés liées à la mise en place de la norme. Un certifié sur trois observe une baisse de l'accidentologie et du taux de maladies professionnelles. Par ailleurs, une étude empirique à grande échelle montre que les entreprises certifiées ISO 45001 présentent de meilleures performances en productivité et profitabilité par rapport aux non-adoptantes, avec hétérogénéités selon industries et caractéristiques d'entreprise⁴⁷. Cependant, la revue de littérature effectuée pour la mission aboutit à des conclusions beaucoup plus nuancées s'agissant des effets de la norme ISO 45001⁴⁸.

⁴⁵ Même si l'article L4121-1 du Code du travail établit clairement que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs », les implications opérationnelles de cette responsabilité sont peu définies par les textes s'agissant de la santé mentale.

⁴⁶ AFNOR, L'ISO 45001, un outil central pour faire fructifier une politique de santé et de sécurité au travail, octobre 2024

⁴⁷ Podrecca, M. et al., *Impact of ISO 45001 on firms' performance, Corporate social responsibility & environmental management*, 2024.

⁴⁸ Cf. pièce jointe n°1.

4.2.2 La prise en charge de la promotion de l'égalité et de la lutte contre les discriminations dans l'entreprise

[123] **Les politiques de diversité, d'égalité et d'inclusion constituent un pilier historique de l'engagement volontaire des entreprises.** Les travaux d'analyse des rapports de RSE menés par les chercheurs grenoblois partenaires de la mission (Cf. *supra*) relèvent que ces politiques sont très présentes au cours des 25 dernières années dans les entreprises américaines, mais que ces thématiques se diffusent plus tardivement en France et aux Pays-Bas. En pratique, dans les entreprises visitées par la mission, les questions d'égalité professionnelle et d'inclusion des personnes en situation de handicap sont présentes quasi-systématiquement dans les programmes d'engagements volontaires. En revanche, les questions relatives à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre sont moins fréquemment citées. Mais le plus frappant dans ce paysage est que les discriminations liées à l'origine sont quant à elles quasiment intégralement gommées des engagements volontaires des entreprises (Cf. *infra*).

[124] **La littérature scientifique montre que les politiques de diversité, d'égalité et d'inclusion ont pour effet de rendre visibles des inégalités et de structurer des politiques de ressources humaines, même si le manque d'évaluations qualitatives peut freiner le développement de ces initiatives.** Les données collectées au titre de ces politiques permettent aux salariés de mieux documenter les discriminations et d'exiger des changements. Les approches les plus efficaces impliquent les managers (mentorat, recrutement inclusif). La littérature scientifique montre par ailleurs que toute action n'est pas efficace, notamment s'agissant de la formation et de la sensibilisation aux questions liées aux discriminations. Des entreprises fortement communicantes en DEI peuvent obtenir de bons scores ESG tout en étant impliquées dans des controverses sociales.

FM Logistic : une politique ambitieuse d'insertion professionnelle des personnes handicapées

FM Logistic est un acteur international majeur de la logistique et de la *supply chain*, créé en 1967 et employant 6400 personnes en France. Le groupe gère entreposage, préparation de commandes, transport, conditionnement à façon et services logistiques à haute valeur ajoutée, au service de grandes entreprises de l'agroalimentaire, de la beauté, de la santé ou de la grande distribution.

L'engagement du groupe en faveur du handicap s'est structuré dès 2009 à travers un accord agréé. Il s'est considérablement renforcé en 2015 avec la création de l'entreprise adaptée FMEA. Cette dernière applique un modèle d'insertion fondé sur des aménagements ergonomiques, des rythmes adaptés et un encadrement renforcé. En une décennie, FMEA s'est étendue à 11 établissements employant 120 collaborateurs. L'entreprise adaptée atteint un taux de 40 % de sorties positives vers l'emploi durable.

L'existence de l'entreprise adaptée intégrée aux plateformes contribue à la diffusion d'une attention particulière au sujet du handicap dans la société FM Logistic elle-même. Son taux Agefiph atteint 10 %. Elle mène des actions de sensibilisation et de formation : participation massive au *DuoDay*, ateliers sur le handicap auditif, modules de e-learning, communication interne continue. Ces actions visent à diffuser une culture inclusive dans un environnement industriel exigeant.

4.2.3 La question des discriminations liées à l'origine est un angle mort des engagements volontaires des entreprises

[125] **Si les questions relatives à l'égalité professionnelle et au handicap sont traitées de manière quasi systématiques par les entreprises engagées, la question des discriminations liées à l'origine n'est pratiquement jamais abordée par ces démarches.** Le sujet ne fait pas partie des actions initiées par les entreprises. Ce point est confirmé par l'ensemble des interlocuteurs de la mission lorsqu'ils ont été interrogés sur cette thématique : ni les organisations représentatives, ni les fédérations ne mettent en

avant cette question comme une priorité. Lorsque la mission a incité les entreprises rencontrées à aborder ce sujet aux cours des entretiens, celles-ci ont fait valoir l'absence de problématique liée à l'origine dans leur collectif de travail. Quelques-unes ont argué de l'impossibilité induite par le droit français de décompter leurs collaborateurs en fonction de leur appartenance ethnique, mais parmi celles-ci, rares sont celles qui ont indiqué avoir cherché à mettre en place des démarches permettant de contourner ces obstacles juridiques, alors que ces dispositifs existent⁴⁹, ou même avoir cherché à adopter des mesures de prévention des discriminations liées à l'origine n'induisant pas de décompte des salariés concernés (formations, sensibilisations, etc.). L'absence totale de développement de « l'index Moreno », étudiée conjointement par la mission avec une sociologue de la DARES confirme ce manque d'intérêt pour la question⁵⁰ (Cf. l'encadré *infra*). Certaines entreprises privilégient des formations autour de la thématique générale du « management inclusif », au risque d'une dilution voire d'une invisibilisation des questions liées aux origines des salariés. Le dialogue social en entreprise ne se saisit que très peu de ces questions⁵¹.

[126] Or, la question des discriminations au travail liées à l'origine est majeure, et insuffisamment traitée dans les entreprises⁵².

[127] Les réclamations reçues par le Défenseur des droits en matière de discriminations sont pour moitié liées au travail (en 2024, 27 % pour l'emploi privé et 21 % pour l'emploi public). Les indicateurs disponibles montrent que les discriminations ont progressé au cours des dernières années. L'origine est le deuxième motif de saisine du Défenseur des droits (18 % des saisines) après le handicap (27 %)⁵³. Mais le niveau de recours apparaît faible au regard de la prévalence des discriminations et du fait du découragement des intéressés, comme le montre le baromètre des discriminations.

[128] Le baromètre des discriminations dans l'emploi publié en 2025 conjointement par le Défenseur des droits et l'OIT⁵⁴, qui compare les situations en 2016 et en 2024, montre que l'emploi demeure le principal domaine des discriminations perçues. Les discriminations lors de la recherche d'emploi sont le plus souvent liées à l'âge (pour 64 % des seniors) et à l'origine réelle ou supposée (pour 53 % des personnes perçues comme noires, arabes ou maghrébines). L'origine perçue constitue le principal facteur de discriminations dans la recherche d'emploi : « *les personnes perçues comme noires, arabes ou maghrébines ont un risque 2,8 fois plus élevé que celles perçues comme blanches d'en rapporter l'expérience (contre 2,2 en 2016).* » Lorsqu'elles interviennent en cours de carrière, les discriminations

⁴⁹ Cf. la recommandation de la CNIL relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail (10 avril 2025), qui donne les fondements juridiques et les méthodes pour traiter ces informations en respectant le droit ; ou encore l'index « Moreno », dont l'application s'est limitée à la dizaine d'entreprises et d'organisations initialement volontaires pour utiliser cet outil et ne s'est pas développé depuis 2022.

⁵⁰ L'index Diversité et Inclusion, dit index « Moreno », est le résultat d'une initiative interministérielle expérimentée en novembre 2021 au sein de neuf entreprises volontaires, qui a pris la forme d'enquêtes de perception des discriminations vécues et observées et des politiques de diversité mises en place dans l'entreprise (38 400 répondants aux enquêtes). Cet index a été présenté comme une réponse à la faiblesse des politiques en matière de diversité ethno-raciale en entreprise. Le communiqué officiel annonçait : « *Les entreprises et les organisations publiques savent aujourd'hui mesurer la diversité et le niveau d'inclusion liés au handicap, à l'âge et au genre. Elles sont en revanche beaucoup moins bien informées et équipées pour mesurer la diversité liée aux origines sociales, géographiques ou culturelles, et – pour une grande partie d'entre elles – sont en demande d'une méthodologie simple, utile et sécurisée juridiquement pour y parvenir* ».

⁵¹ DARES, *La place des questions ethno-raciales dans la négociation collective en matière d'égalité au travail, Valorisation de la recherche*, n°20, juillet 2025.

⁵² Ce point a été souligné à de nombreuses reprises par le Défenseur des droits : immédiatement après la crise du Covid-19 (Défenseur des droits, *Discriminations et origines : l'urgence d'agir*, Synthèse, 2020) ou même plus récemment, spécifiquement autour de la question de la jeunesse, confrontée aux discriminations dans de multiples domaines de la vie sociale, dont le travail (Défenseur des droits, *Jeunes et discriminations fondées sur l'origine : répondre à l'impératif d'égalité*, février 2026).

⁵³ Défenseur des droits, Rapport annuel d'activité 2025.

⁵⁴ Défenseur des droits et Organisation internationale du travail, *Les évolutions des discriminations dans l'emploi entre 2016 et 2024, - 18^e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi*, décembre 2025 : le document reprend les résultats de l'enquête « Accès aux droits » (EAD), diligentée en 2016 puis en 2024. L'échantillon est représentatif de la population âgée de 18 à 79 ans résidant en France métropolitaine. 5030 personnes ont été interrogées par téléphone.

perçues sont le plus souvent liées au sexe (avec une forte surreprésentation des femmes). L'origine influence fortement les discriminations perçues, mais leur effet est moins élevé que dans la recherche d'emploi (les personnes perçues comme noires, arabes ou maghrébines ont un risque 1,7 fois plus élevé d'en rapporter l'expérience que celles perçues comme blanches).

[129] **La non-considération des questions relatives aux discriminations liées à l'origine est d'autant plus problématique que les voies de recours sont peu utilisées par les intéressés.** Deux-tiers des personnes se disant concernées par les discriminations indiquent que « cela n'en valait pas la peine », ou que « cela ne sert à rien ». Et bien qu'elles soient plus souvent confrontées aux discriminations sur le marché du travail, les personnes jeunes et celles perçues comme non blanches vont moins fréquemment porter de démarche pour faire reconnaître leur situation⁵⁵. On mesure, au-delà du caractère inacceptable de cette situation, à quel point ce phénomène représente un risque pour la cohésion des collectifs de travail au sein des entreprises. La DILCRAH, interrogée par la mission, a confirmé l'invisibilisation de la question des discriminations liées à l'origine, et a indiqué qu'une campagne de *testing* est en cours à titre de documentation du phénomène, et de mobilisation de mesures de sanctions individuelles pour les entreprises incriminées, dont certaines devraient être rendues publiques. Il est particulièrement dommageable que les entreprises puissent être exposées à de tels risques alors même que les discriminations liées à l'origine comptent parmi les plus fréquentes.

DARES : Une attention limitée aux discriminations liée à l'origine au travail

La mission a donné lieu à un partenariat avec la Dares qui s'intéresse dans le cadre de son programme de travail à la mesure de la diversité liée aux origines au sein des entreprises, en s'attachant notamment à l'expérience de l'« index Moreno » mis en place en 2021-2022. Manon Torres, chargée d'études à la Mission d'Animation de la Recherche de la Dares et docteure en sociologie contextualise dans cet encadré la place des questions de racisme dans l'action publique et les politiques d'entreprise.

La place limitée des questions de racisme dans l'action publique et les politiques d'entreprise s'explique à la lumière de deux éléments de contexte importants : d'une part, la genèse des politiques de lutte contre les discriminations et, d'autre part, les controverses entourant la mesure statistique de la diversité ethno-raciale de la population.

À partir des années 1980, l'État met en œuvre des politiques dites d'intégration à destination des personnes immigrées et de leurs descendants. Celles-ci s'inscrivent dans l'héritage du principe d'assimilation selon lequel il revient aux personnes immigrantes de s'adapter à la société française et d'en adopter les caractéristiques culturelles. Ce principe, qui invisibilise les traitements inégaux vécus par les personnes, est remis en cause au cours des années 1990, sous l'effet de mobilisations sociales et syndicales et de travaux universitaires qui mettent en lumière l'existence de pratiques racistes et discriminatoires à l'encontre des populations immigrées et de leurs descendants. Le regard porté par la société évolue alors : d'une conception qui fait des personnes étrangères les principales responsables de leur adaptation, on passe à la reconnaissance d'obstacles institutionnels pesant sur les trajectoires individuelles et collectives. Les discriminations raciales sont progressivement reconnues comme problème public et deviennent un objet de préoccupation sociale.

⁵⁵ Défenseur des droits et Organisation internationale du travail, Les évolutions des discriminations dans l'emploi entre 2016 et 2024, - 18e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, décembre 2025 « 42 % des personnes perçues comme blanches vont chercher à faire reconnaître la situation lorsqu'elles sont discriminées, contre 29 % de celles perçues comme noires, arabes ou maghrébines »

La notion de discrimination émerge ainsi de la nécessité de repenser le rapport de l'État aux minorités ethno-raciales. Toutefois, concevoir la défense de leurs droits comme une prérogative nationale est vu comme coûteux politiquement. Au tournant des années 2000, les responsables qui pensent cette nouvelle action publique – et notamment la création de la Halde⁵⁶ – redoutent qu'elle n'entraîne une reconnaissance des groupes ethno-raciaux dans l'espace et le débat publics. Afin de prévenir cette évolution, deux orientations sont privilégiées : la juridicisation et l'universalisation⁵⁷. Plutôt que de construire une politique publique axée sur la prévention, les décideurs choisissent de s'en remettre aux institutions judiciaires et de promouvoir le droit de chacun à être traité à égalité. Dès le début des années 2000, les dispositifs publics se généralisent pour s'étendre à tous les critères. La notion de discrimination ne s'impose qu'à la condition de cibler tous les groupes et progressivement, au vu du tabou qui l'entoure, la considération pour les discriminations liée à l'origine recule. Cette « déracialisation »⁵⁸ a des effets concrets en matière d'évolution de l'action publique. Durant les années 2000 et 2010, les inégalités en matière de genre et de handicap dans l'emploi ont fait l'objet de plusieurs lois et mesures visant à les réduire, tandis que le seul cadre juridique mobilisable en matière d'inégalités ethno-raciales est le droit antidiscriminatoire, de portée limitée : l'obligation légale se résume au fait de ne pas discriminer et seul 2 % des personnes discriminées pour leur origine portent plainte⁵⁹.

La marginalité des questions liées aux origines dans les politiques des organisations doit également se comprendre dans le contexte français d'appréhension des statistiques dites ethniques. La production de statistiques qui informent de l'origine géographique des personnes a fait l'objet en France de différentes controverses, à la fin des années 1990, dans la deuxième moitié des années 2000 et dans les années 2020.

Parmi les arguments avancés par les opposants à ces dispositifs statistiques, il y a, d'une part, la crainte que les données soient utilisées à des fins de fichage et, d'autre part, la remise en cause de la légitimité même de la reconnaissance des groupes minoritaires. S'y ajoute le refus de certains que ces outils puissent servir de fondement à la mise en œuvre de politiques dites de discrimination positive. Parmi leurs défenseurs, certains chercheurs, à l'instar du socio-démographe Patrick Simon, considèrent que, pour comparer les situations sociales, les parcours de vie et produire une mesure et une analyse des inégalités, « il est incontournable de délimiter, même temporairement, des classes d'individus dont les propriétés sociales seront comparées. Cette opération réclame nécessairement de valider des frontières sociales *telles qu'elles apparaissent pertinentes à un moment donné de la structuration de la société*⁶⁰. »

⁵⁶ Haute autorité de lutte contre les discriminations, créée en 2004.

⁵⁷ Chappe V.-C. (2011), « Le cadrage juridique, une ressource politique ? La création de la Halde comme solution au problème de l'effectivité des normes anti-discrimination (1998-2005) », *Politix*, vol. 94, n° 2, p. 107-130.

⁵⁸ Bereni L. (2023), *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Science Po.

⁵⁹ Lè J., Rouhban O., Tanneau P., Beauchemin C., Ichou M., Simon P., « En dix ans, le sentiment de discrimination augmente, porté par les femmes et le motif sexiste », Insee Première, 2022, 1911.

⁶⁰ Simon P. (2008), « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports sociaux ethniques et de "race" », *Revue française de sociologie*, n° 49, vol. 1, p. 157.

Ces débats scientifiques et sociaux ont conduit à une décision du Conseil constitutionnel en date du 15 novembre 2007, qui encadre juridiquement la production de statistiques relatives à l'origine et l'expérience du racisme. Cette décision acte l'interdiction de collecter des données individuelles reposant sur une nomenclature, consistant à demander aux individus de se définir comme « blancs », « arabes », « noirs », etc. Ce type d'approche est mis en œuvre dans plusieurs pays, comme le Royaume-Uni, l'Irlande et les États-Unis pour appréhender la diversité ethno-raciale de la population, et c'est souvent à ce type de dispositifs que les « statistiques ethniques » sont assimilés. Mais d'autres formes de mesures sont légales en France. Dans le cadre d'enquêtes à visée statistique et en respectant l'anonymat des individus, les administrations ou les entreprises peuvent recueillir des informations sur le lieu de naissance des individus ainsi que celui de leurs parents. Elles peuvent également les interroger sur de potentielles expériences de discrimination en fonction des différents critères, en énonçant la liste⁶¹. Il est également possible de poser des questions ouvertes sur le ressenti d'appartenance et le ressenti de perception par autrui. Cette méthode de l'auto-identification consiste à demander aux personnes d'indiquer leur groupe d'appartenance par le biais d'une question ouverte ou en choisissant une réponse parmi une liste préalablement établie – excluant des catégories raciales. À la fin des années 2000, 22 pays parmi les 46 du Conseil de l'Europe récoltent ce type d'informations de cette manière, la moitié avec une liste de catégories proposées, faisant référence à des nationalités ou des minorités nationales, et l'autre moitié avec une question ouverte.

Il est ainsi juridiquement possible de collecter des données renseignant l'origine géographique des personnes ou leur expérience du racisme, de façon à produire une représentation statistique de la diversité ethno-raciale et des inégalités au sein d'une organisation. Le procédé doit se conformer à la réglementation encadrant la collecte de données sensibles : les données doivent être anonymisées, impliquant notamment une collecte par un tiers et ne doivent pas être utilisées à des fins de gestion des ressources humaines⁶². Cependant, les effets des controverses entourant ces dispositifs dépassent la seule question statistique. En construisant comme interdit le fait de désigner les minorités ethno-raciales, elles dissuadent de développer des actions catégorielles et peuvent expliquer la rareté des programmes de lutte contre les discriminations qui leur sont spécifiquement destinés.

4.2.4 L'engagement volontaire des entreprises permet une transition plus fluide dans les politiques d'insertion professionnelle

[130] **Les engagements volontaires des entreprises sont particulièrement utiles et intéressants du point de vue des politiques d'insertion dans l'emploi.** Le ministère du travail finance et anime plusieurs types de structures pour contribuer à l'insertion professionnelle de publics fragiles : structures de l'insertion par l'activité économique, entreprises adaptées pour les travailleurs en situation de handicap. La vocation de ces structures, régulièrement réaffirmée par les pouvoirs publics, est d'assurer un accompagnement socio-professionnel permettant aux personnes intéressées de trouver un emploi dans le secteur non aidé. Or, cette première marche vers l'emploi marchand s'avère souvent délicate à franchir. Les entreprises qui, tout en appartenant au secteur privé lucratif, témoignent d'un engagement social, constituent des cibles privilégiées.

⁶¹ Le défenseur des droits, Cnil (2012), « Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances. Guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi ».

⁶² La recommandation de la CNIL de juin 2025 détaille le cadre juridique de ces enquêtes et les marges de manœuvre dont disposent les organisations. « Recommandation relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail », CNIL, 2025.

[131] **L'un des apports de l'engagement des entreprises est de permettre de faire le pont entre secteur aidé et secteur non aidé.** Plusieurs leviers ont été identifiés à ce titre par la mission :

- D'abord, en créant des outils permettant d'identifier facilement les salariés que les structures aidées estiment prêts à rejoindre le secteur marchand (soit par relation directe avec les futurs employeurs, soit par le recours à des signaux comme les open badges).

Les open badges des Valoristes Bourguignons

Fondée en 2017, l'association Les Valoristes Bourguignons emploie des personnes en situation de grande précarité socioprofessionnelle pour collecter, trier et revaloriser des déchets (dont le polystyrène, la glassine, des roues jantées ou encore des déchets du bâtiment). Elle emploie 35 salariés sur son site de Champforgeuil en Saône-et-Loire (un second site a ouvert mi-2025 à Avignon). Entre 2017 et 2024, 235 personnes ont été accompagnées dont 64 % étaient sans diplôme et 45 % étaient sorties de l'emploi depuis plus de deux ans.

Outre l'accompagnement socio-professionnel (ASP) visant à lever les freins à l'emploi identifiés (logement, santé, mobilité, addictions, problématiques familiales...), les Valoristes Bourguignons construisent un parcours professionnel qui s'accompagne de l'attribution d'« open badges » permettant de reconnaître des compétences clefs. Ces badges, développés en commun avec l'agence d'intérim ID'EES, vise à rendre plus lisible le recrutement des personnes accompagnées et à valoriser les compétences acquises.

[132] En second lieu, la bascule entre secteur aidé et secteur non-aidé peut se faire par le biais du travail intérimaire, qui couvre les deux champs.

L'intérim dans le Pas-de-Calais : un exemple de transition vers l'emploi non-aidé appuyé sur des entreprises engagées

Le conseil départemental du Pas-de-Calais a tissé un réseau de partenaires susceptibles de favoriser l'insertion des publics fragiles par le truchement de l'intérim. Il a passé fin 2024 une convention avec les acteurs de ce secteur (AKTO, FPETT et FASTT), avec l'idée de profiter de grands chantiers, comme le canal Seine-Nord ou l'Engagement pour le renouveau du bassin minier afin de constituer des opportunités pour les publics en insertion par l'emploi.

Depuis la signature de cette convention fin 2024, ce sont une quinzaine d'actions qui ont pu être mises en place dans le cadre des SPOTT- Sécurisation des Parcours et Orientation dans le Travail Temporaire piloté par AKTO ; il s'agit de formations inter-agences d'emploi permettant de favoriser l'insertion et l'accès à la qualification via les dispositifs spécifiques du travail temporaire tels que les contrats de développement professionnel intérimaire (CDPI) ou les contrats d'insertion professionnel intérimaire (CIPI).

Ces actions menées dans le cadre de CDPI ont permis à plus des 150 personnes issues des différents territoires du Département de bénéficier d'une montée en qualification via le passage d'un titre professionnel associé à des habilitations nécessaires à l'exercice des métiers notamment de coffreur bancheur ou d'ouvrier en voirie réseaux divers. L'avantage principal de ce partenariat réside également dans le fait que les candidats sont salariés d'une agence d'emploi et bénéficient donc d'une rémunération à hauteur minimum du SMIC dès leur premier jour de formation.

L'intérim est l'un des ponts entre le secteur aidé et le secteur non-aidé, la proximité des métiers et des pratiques entre les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), relevant du secteur aidé de l'insertion par l'activité économique (IAE), et certaines entreprises de travail temporaire (ETT), relevant quant à elles de l'activité commerciale classique, mais désireuses de s'engager dans l'accompagnement de publics fragiles, l'illustre particulièrement.

Dans le Pas-de-Calais, l'ETTI Janus, qui dépend du groupe de structures d'insertion Vitamine T, assure le suivi d'intérimaires qui ont eu ou pas une expérience précédente dans des structures destinées à lever les premiers freins au retour à l'emploi, se rattachant elles-mêmes à l'IAE (ateliers et chantiers d'insertion, entreprises d'insertion). L'accompagnement offert par l'ETTI implique de limiter le portefeuille de chacun de ses collaborateurs encadrants à 15 demandeurs d'emploi, et à consacrer 50 % de leur temps de travail à de l'accompagnement social visant à la levée des freins à l'embauche. Le salarié comme l'entreprise utilisatrice sont appelés chaque semaine pour faire le point. Ce fonctionnement repose sur un équilibre financier assuré par la puissance publique : limitée à 24 mois, la prise en charge d'un demandeur d'emploi par l'ETTI est financée à hauteur de 4.200 € par an par les services du ministère du travail. Au terme de l'accompagnement, les sorties positives vers le secteur non-aidé sont majoritairement de deux ordres : vers les entreprises utilisatrices, d'une part, en CDI ou en CDD, étant entendu que la transformation d'emploi ne génère pas de frais pour ces dernières dans le cas de recours à une ETTI ; et vers les ETT du secteur commercial, d'autre part, qui se positionnent comme des partenaires de Janus dans l'Arrageois. Pour ces dernières, le lien de confiance avec l'ETTI est primordial : elles se voient conseiller l'embauche des profils testés dans le cadre de l'IAE, dont les collaborateurs de Janus savent qu'ils pourront s'adapter à un cadre d'accompagnement moins intense.

Parmi les ETT commerciales engagées, Randstad In-house présente la caractéristique d'offrir ses services à demeure pour les entreprises dont les comptes sont suffisants (cinquante intérimaires à temps plein minimum pour désigner un conseiller dédié qui travaillera effectivement dans les murs de l'entreprise utilisatrice). L'intérêt de ce mode d'organisation est que l'ETT peut assurer un suivi direct des intérimaires, plus favorable à l'insertion progressive de publics fragiles. En outre, l'ETT connaît de manière fine la structure et les RH interne de son client. Ainsi le conseiller peut-il plus aisément identifier les profils des personnes qui, à l'intérieur de l'entreprise, sont les plus sensibilisées aux questions d'insertion professionnelle et qui ont témoigné d'une pratique convaincante en la matière.

Ainsi les entreprises de travail temporaire, qu'elles relèvent de l'IAE ou du secteur commercial engagé dans le champ social, peuvent-elles apporter des réponses formant un continuum au service de l'insertion professionnelle.

4.2.5 L'engagement volontaire des entreprises permet de créer des dynamiques public – privé propices à la mise en œuvre des politiques sociales territoriales

[133] Les déplacements de la mission ont permis d'illustrer l'importance de la création de dynamiques entre les pouvoirs publics et les entreprises privées implantées dans les territoires. La liste des principales entreprises partenaires des pouvoirs publics a été systématiquement demandée aux représentants des principaux services publics sociaux dans les trois départements, et un grand nombre de projets et d'initiatives partenariaux ont été relatés.

[134] Ces partenariats peuvent se traduire par exemple par des mécanismes permettant de distinguer les entreprises qui, dans le secteur marchand, apparaissent particulièrement engagées en faveur de l'insertion professionnelle sur le territoire.

Le label Empl'itude de l'association AGIRE

AGIRE est une structure créée en 2012 à l'initiative des élus de la communauté urbaine Chalon-Montceau (CUCM) en rassemblant plusieurs structures d'accompagnement des demandeurs d'emploi autour d'un guichet unique, avec un triple objectif de (i) simplification, (ii) prévention des ruptures d'accompagnement et (iii) valorisation et accompagnement des entreprises qui souhaitent s'engager sur le territoire de l'intercommunalité. AGIRE rassemble la mission locale, le PLIE, une mission d'information sur les formations et l'emploi (point relais conseil en VAE) et une plateforme de repérage et de lutte contre l'illettrisme. Parmi les outils développés en commun figurent une plateforme mobilité, un dispositif de conseil en insertion professionnelle, facilitateur de clauses sociales.

Soucieux de pouvoir accompagner les entreprises qui cherchent à renforcer leurs actions territoriales, les équipes d'AGIRE se sont formées pour pouvoir attribuer aux entreprises candidates le label Empl'itude, un label territorial qui s'appuie sur un référentiel AFNOR et valorise les actions et les bonnes pratiques des entreprises en matière d'emploi, de ressources humaines et d'engagement sociétal. 16 partenaires emploi d'AGIRE ont été formés aux attendus du label pour devenir membres du jury (chambres consulaires, France Travail, CUCM, conseil régional, conseil départemental, Etat, MEDEF, FFB, CAPEB, GRETA, campus des métiers). Les entreprises adhérentes sont en majeure partie des TPE, PME ou ETI engagées sur les questions de diversification du recrutement et de montée en compétences.

[135] Pour autant, la revue de littérature produite pour la mission montre que l'engagement communautaire ou territorial demeure largement symbolique et faiblement orienté vers des résultats mesurables. Contrairement aux politiques de promotion de la diversité ou de santé et sécurité au travail, il existe peu d'indicateurs standardisés permettant de comparer les entreprises entre elles.

4.3 Les pouvoirs publics peinent à appréhender l'engagement volontaire des entreprises comme un levier de politiques publiques

4.3.1 Au niveau central, l'engagement volontaire des entreprises n'est généralement pas un levier utilisé par l'administration

[136] **La mission a souhaité rencontrer les administrations centrales et organismes chargés à titre principal des politiques sociales qu'elle souhaitait particulièrement observer**, pour comprendre en quoi les engagements volontaires des entreprises étaient susceptibles de constituer des relais :

- DGT, DGCS – service du droit des femmes et de l'égalité, DGEFP, DGAFF, AFNOR, DILCRAH et Défenseur des droits s'agissant des politiques de diversité et de lutte contre les discriminations ;
- Direction générale de la santé et direction des risques professionnels de la CNAM s'agissant des politiques de santé en entreprise ;
- ANCT s'agissant des politiques d'engagement territorial⁶³.

[137] **D'une façon générale, les administrations centrales ne voient pas les engagements volontaires des entreprises comme de réels relais pour les politiques qu'elles portent.** Les leviers traditionnels, qu'ils soient régaliens (réglementation, contrôle) ou plus économiques (subvention, taxation) constituent les instruments naturels de l'Etat pour les politiques qu'il entend conduire.

⁶³ La DMATE du ministère de l'intérieur a été sollicitée mais n'a pas estimé être en mesure d'apporter les éclairages utiles.

[138] **Il y a peu d'exceptions. L'une d'entre elles, particulièrement notable, concerne la direction générale de la santé,** qui a indiqué clairement s'appuyer sur les engagements volontaires des entreprises dans un *continuum* d'instruments, en particulier lorsqu'une mesure apparaît trop discutée par le secteur économique concerné pour faire l'objet d'une réglementation. L'un des exemples les plus nets de cette pratique concerne le Nutri-score⁶⁴ : ce dispositif est aujourd'hui facultatif, et relève d'un engagement volontaire des entreprises du secteur agroalimentaire. Or, à ce jour, l'instrument couvre 62 % du marché en 2024, Les premiers convaincus, en 2017, ont essaimé et permis de rallier de plus en plus d'entreprises. La DGS a accompagné le mouvement en s'appuyant sur les sociétés savantes, la presse, les associations de consommateurs, certaines applications qui utilisent son algorithme pour estimer la valeur nutritionnelle de l'ensemble des produits (*Open food facts, Yucca*). Les distributeurs français poussent les industriels à afficher cette référence partout dans le monde, car elle a des effets sur ventes. Aujourd'hui, l'outil a été adopté par près de 1500 entreprises⁶⁵ et une pétition est examinée à l'Assemblée nationale en vue d'une éventuelle généralisation de l'instrument en France. De son côté, l'ANCT promeut l'initiative « Territoires d'industrie », qui repose elle aussi sur les engagements volontaires des entreprises à des fins de développement économique local. La DGEFP s'appuie sur le GIP Les entreprises s'engagent pour promouvoir certains de ses objectifs de politique publique (emploi des seniors, par exemple), parallèlement à la mobilisation d'autres leviers plus traditionnels comme la réglementation.

4.3.2 Au niveau territorial, des initiatives publiques appuyées sur les engagements volontaires des entreprises sont plus fréquemment relevées

[139] **C'est au niveau territorial que l'action volontaire des entreprises est véritablement perçue comme un outil de politique publique.** Préalablement à chacun de ses déplacements départementaux (dans le Loiret, dans le Pas-de-Calais et en Saône-et-Loire), la mission a demandé à chacune des administrations sociales locales (DDETS, Conseil départemental, DREETS, France travail, Commissaires à la lutte contre la pauvreté, ARS, CARSAT) de lui indiquer ses principaux partenaires du secteur privé se distinguant par des engagements sociaux (cf. *infra* la description de la méthodologie de la mission). Les listes d'entreprises relevées sur cette base ont permis de constater que certains noms revenaient à plusieurs reprises, et qu'un nombre finalement réduit d'entreprises étaient régulièrement sollicitées à l'appui des initiatives des pouvoirs publics.

[140] **En outre, les préfetures appuyées par les DDETS s'attachent à faire naître et à dynamiser des collectifs regroupant entreprises commerciales et acteurs publics ou relevant de l'économie subventionnée, donnant ainsi corps à une véritable responsabilité territoriale de l'entreprise⁶⁶.** Les constats issus des trois territoires convergent pour souligner que cette mobilisation repose en pratique sur des écosystèmes locaux plus ou moins structurés, dont la qualité conditionne directement l'intensité et la diversité des engagements. Dans le Loiret comme dans le Pas-de-Calais et en Saône-et-Loire, l'existence de réseaux d'acteurs bien identifiés (collectifs d'entreprises, fondations territoriales, organisations patronales, dispositifs articulés avec les intercommunalités) facilite la mise en relation et la construction d'actions concrètes, tandis que dans les zones moins dotées en animation territoriale, les entreprises restent plus isolées et moins sollicitées.

⁶⁴ Le Nutri-score est un système d'étiquetage nutritionnel à cinq niveaux, allant de A à E, affiché de manière visible sur les produits alimentaires, permettant aux consommateurs de vérifier simplement leur valeur nutritionnelle. Ce dispositif est aujourd'hui facultatif pour les industriels de l'agroalimentaire : seules les entreprises volontaires apposent cette référence sur leurs emballages.

⁶⁵ Oqali, Bilan 2025 du Nutriscore, juin 2026.

⁶⁶ Cf. à ce sujet : Thibault Daudigeos et Fiona Ottaviani, *La loi PACTE : une opportunité pour interroger la « raison d'être territoriale » des entreprises*, in *Développement durable et territoire*, vol.12 n°2, novembre 2021 ; ou encore Jean-Baptiste Barfety, en coopération avec Emilie Tardivel et Maurice Thévenet, *Les collectifs à mission – quand entreprises et territoires coopèrent pour le bien commun*, Chaire ICP-ESSEC, 19 novembre 2024.

[141] Par ailleurs, les déplacements confirment que **l'engagement volontaire des entreprises, dans sa traduction territoriale, s'inscrit le plus souvent dans une logique pragmatique étroitement liée aux besoins de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre**. À cet égard, les actions observées relèvent majoritairement de dispositifs opérationnels (recrutement, formation, inclusion de publics éloignés de l'emploi, amélioration des conditions de travail), fréquemment peu formalisés et rarement incarnés par des référentiels ou des labels, dont le rôle apparaît secondaire dans le déclenchement des démarches. Parmi les représentants de l'Etat, l'idée de structurer davantage ces démarches est souvent revenu lors des entretiens. Du côté des entreprises, une telle structuration est également considérée comme nécessaire, au vu du nombre important, et au final peu coordonné, des offres de partenariats émanant des administrations locales.

5 Si les engagements des entreprises doivent rester volontaires, les pouvoirs publics peuvent créer des conditions plus favorables à leur développement

5.1 Créer une politique publique nationale en tant que telle n'aurait pas de sens au regard de la nature de ce sujet

[142] **Pour accompagner les engagements et que ceux-ci demeurent volontaires, il est essentiel de partir des besoins des entreprises et des territoires, avec leur réalité et leur logique propre**. A ce titre, la mission estime préférable de ne pas construire une ou des politiques dédiées aux engagements volontaires des entreprises au niveau national, mais d'accompagner les dynamiques existantes pour les aider ou les renforcer.

[143] **Trois raisons plaident notamment pour une approche souple de ce sujet** : (i) la très grande diversité de raisons de s'engager et de thématiques d'engagement, qui se prêtent mal à une politique unifiée ; (ii) le manque d'outils solides permettant de faire des engagements un véritable levier de politique publique au niveau national ; et enfin (iii) le fait que l'initiative privée est, pour l'ensemble des acteurs concernés, un levier essentiel de la démarche.

[144] **Cela ne signifie pas pour autant que la puissance publique n'ait aucun rôle à jouer pour créer des conditions plus favorables à l'engagement**, ni que les engagements des entreprises ne puissent servir d'inspiration pour les politiques publiques. Les recommandations de la mission à cette fin sont développées dans les parties qui suivent.

5.1.1 Le périmètre des engagements est très divers

[145] **Pour que les engagements restent volontaires, il est essentiel qu'ils correspondent aux besoins des entreprises, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur raison de s'engager**. A ce titre, une politique publique nationale dédiée au soutien à l'engagement des entreprises risquerait de manquer sa cible. Il semble en revanche opportun (cf. *infra*) que les acteurs territoriaux ou les directions d'administration centrale en charge d'une politique donnée puissent faciliter l'engagement des entreprises dans le champ de la politique publique dont ils ont la charge, la dimension territoriale revêtant un intérêt particulier.

[146] **Certains engagements sont par ailleurs plus difficilement mesurables**, notamment ceux qui ont trait à la qualité des relations internes ou externes à l'entreprise (relations avec les territoires et les partenaires, réalité du niveau d'implication des salariés, etc.).

5.1.2 Les acteurs publics manquent d'outils permettant de mesurer la réalité des engagements volontaires au plan national

[147] Le périmètre de la mission laissait volontairement de côté la question du *reporting* extrafinancier pour se concentrer strictement sur les engagements volontaires.

[148] Il est toutefois possible de noter que **les débats sur les obligations de reporting sont encore récents (notamment à la suite des modifications apportées par la directive Omnibus), n'offrant pas pour le moment à l'Etat un levier structuré de suivi des données de durabilité des entreprises.** Le reporting ne s'applique par ailleurs qu'à une petite partie des entreprises, alors que les TPE et PME sont une source d'engagement importante dans les territoires.

[149] Par ailleurs, la difficulté à évaluer la réalité des démarches engagées, comme illustré dans la partie consacrée aux « labels », fait qu'**une approche consistant à utiliser ces référentiels comme un levier de conditionnalité serait selon toute vraisemblance très complexe à mettre en œuvre.**

5.1.3 L'initiative privée est une dimension essentielle pour l'ensemble des acteurs

[150] **L'ensemble des acteurs rencontrés par la mission dans les trois départements ont souligné l'importance que l'initiative privée puisse rester au cœur de ces dynamiques d'engagement.** Du côté des entreprises, il apparaît essentiel qu'elles puissent s'engager de la façon qui correspond le mieux à leur activité et à leurs besoins. Du côté des acteurs locaux, ce sont les relations établies et l'appui sur les dispositifs qui fonctionnent qui rendent les démarches efficaces.

5.2 Des actions nouvelles, sans coûts supplémentaires pour les finances publiques, pourraient permettre de développer les engagements volontaires des entreprises au service de politiques publiques nationales

[151] **La revue de littérature réalisée pour la mission par l'équipe de chercheurs de Grenoble avait notamment pour objectif d'identifier les leviers qui permettent à la puissance publique d'intervenir dans le champ des engagements volontaires des entreprises.** Au-delà des pratiques constatées au niveau central et au niveau territorial en France dans le cadre des investigations, il était intéressant de tenter de dresser un panorama complet des leviers de l'action publique en la matière.

[152] **La revue de littérature identifie cinq instruments d'association de l'intervention publique avec les engagements volontaires des entreprises :**

- L'adoption de lois prescriptives (comme par exemple dans le cas du devoir de vigilance) ;
- Les incitations économiques (subventions, taxations) ;
- Les outils informationnels (comme les sites publics consacrés à la RSE, tels la plateforme RSE ou le portail RSE animé par la DGE) ;
- Les partenariats public-privé (comme ceux que l'on a pu relever dans le cadre des investigations territoriales) ;
- Les instruments hybrides associant les solutions précédentes.

[153] **La totalité de cette palette existe d'ores et déjà en France. Il s'agit donc moins de créer de nouveaux leviers que d'optimiser les leviers actuels,** lorsque ceux-ci présentent des marges d'amélioration.

[154] **Les propositions qui suivent sont ainsi formulées en se conformant à deux principes structurants :**

- L'objet de la mission étant concentré sur les engagements volontaires des entreprises, la clarté obligeait à ne pas dénaturer ces éléments au moment de rédiger des recommandations : la mission a donc décidé de **ne pas transformer ce qui est volontaire en obligation. Cela ne signifie pas pour autant que la frontière entre engagements volontaires et obligations réglementaires soit intangible, ni même qu'elle soit aujourd'hui bien placée.** Simplement, la mission souhaite se concentrer sur son objet, qui est celui des engagements volontaires des entreprises dans le champ social ;
- La situation des finances publiques étant fortement dégradée, la mission a fait le choix de **ne pas proposer d'évolutions susceptibles d'alourdir de manière significative le niveau des dépenses**

pesant sur les collectivités publiques. Les engagements volontaires des entreprises relèvent de leurs propres choix. S'il est possible d'accompagner ces efforts en créant un environnement favorable, il faut éviter de confondre ces leviers avec les leviers d'action traditionnels de l'Etat.

[155] Ces principes étant posés, les collectivités publiques, à commencer par l'Etat, peuvent néanmoins adopter des actions de nature à faciliter les engagements volontaires des entreprises, lorsque ceux-ci servent les objectifs sociaux poursuivis par les politiques publiques.

5.2.1 Mettre en cohérence les outils nationaux d'encouragement à la RSE

[156] **Les institutions et outils de promotion de la RSE apparaissent relativement nombreux, positionnés sur des segments divers et assez peu articulés entre eux.** S'ils ont sans doute leur efficacité propre, leur cloisonnement limite aujourd'hui les possibilités d'action.

[157] Ainsi, si un mouvement comme Les entreprises s'engagent a vocation à accompagner les premiers pas des entreprises dans le sens de leur action sociale volontaire, il n'existe pas véritablement de chaînage avec les démarches de RSE assumées en tant que telles (comme les portent par exemple la Plateforme RSE du HCSP ou le portail RSE porté par la DGE), ni avec la promotion des clauses sociales dans les marchés, ni même avec les démarches de labellisation incarnées par l'AFNOR côté public, ou avec la régulation du statut de société à mission, que les pouvoirs publics n'assument pas et laissent, de fait, à l'association de la communauté des entreprises à mission.

[158] **Or, ces démarches d'engagement doivent non seulement permettre de réunir un maximum d'entreprises** susceptibles de contribuer même modestement, **mais aussi permettre à celles qui le souhaitent d'aller plus loin par la définition d'un continuum d'actions inscrites dans une stratégie cohérente**, sous l'impulsion d'un chef de file. Une telle structuration permettrait d'optimiser un effort d'ores et déjà consenti par les services publics français en la matière. Elle permettrait en outre d'adresser un signal politique sur l'ouverture des pouvoirs publics vis-à-vis des engagements volontaires des entreprises, et d'appuyer ces dernières lorsque celles-ci indiquent rencontrer des difficultés et complexités administratives susceptibles de compromettre leurs engagements.

[159] Le chef de file susceptible de porter une telle démarche pourrait être logiquement la plateforme RSE du HCSP, car elle incarne la diversité des acteurs intéressés à travers ses collègues et l'interministérialité nécessaire. La réduction récente de ses moyens administratifs pourrait induire des difficultés opérationnelles qui poussent la mission à recommander que la DGEFP assure effectivement cette mission de mise en cohérence, en s'appuyant sur les avis des instances politiques de la plateforme RSE hébergée par le HCSP.

[160] Une telle action pourrait se traduire par la définition de priorités partagées entre les institutions intervenant en matière de RSE (secteurs, filières, types d'entreprises), par des communications communes et des accords permettant d'assurer de manière plus lisible et fluide le parcours des entreprises entre l'information sur la RSE effectuée par le portail de la DGE, la promotion d'un premier niveau de démarche par le GIP Les entreprises s'engagent et des approches plus structurées, portées notamment par l'AFNOR.

Recommandation n°1 Mettre en cohérence l'action des pouvoirs publics nationaux en matière de promotion de l'engagement social des entreprises, permettant de définir un continuum dans l'action des pouvoirs publics en la matière, sous la responsabilité conjointe de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et de la direction générale des entreprises, avec l'appui de la plateforme RSE du Haut-commissariat à la stratégie et au plan.

[161] A l'exception de la direction générale de la santé, **les administrations centrales peinent à s'appuyer sur les démarches d'engagement volontaire des entreprises pour promouvoir les politiques sociales.** Les administrations territoriales apparaissent quant à elles beaucoup plus coutumières de l'utilisation de ces leviers, avec pragmatisme et adaptabilité (Cf. infra).

[162] Il existe donc des marges de manœuvre pour développer certains pans de politiques sociales au moyen de ces outils non contraignants, en complément des mesures plus traditionnelles à la main des pouvoirs publics (réglementation, contrôle, subvention, taxation).

[163] L'appui sur ce type d'outils et de méthodologie ne correspond pas à une habitude acquise par la plupart des administrations centrales. La stratégie portée par la DGEFP avec l'appui de la plateforme RSE (Cf. recommandation n°1) pourrait intégrer un effort d'outillage méthodologique permettant aux directions d'administration centrale de se saisir de ce nouveau levier, à côté de la réglementation, du contrôle et de la capacité à attribuer des subventions. La Délégation interministérielle à la transformation publique (DITP) pourrait être sollicitée dans ce but. Par ailleurs, le recours à de telles méthodes étant encore peu fréquent et potentiellement inhabituel pour les services, leur accompagnement par serait un élément indispensable de la mise en œuvre effective de ces nouveaux leviers d'action.

Recommandation n°2 Outiller les directions d'administration centrales pour qu'elles puissent se saisir des engagements volontaires des entreprises comme d'un levier de politique publique.

[164] **Le collectif porté par le GIP Les entreprises s'engagent a porté un développement soutenu de sa communauté au cours des dernières années.** Les acteurs économiques qui se sont impliqués ont parfois initié un véritable parcours au service d'objectifs sociaux, d'autres se sont limités à la participation à une unique action ponctuelle, d'autres encore n'ont fait que participer à des opérations de recrutement conduites par le service public de l'emploi⁶⁷.

[165] **La direction du GIP a indiqué souhaiter réorienter son action, en vue d'une consolidation des engagements, se traduisant à la fois par une meilleure mesure de l'effectivité et une meilleure estimation de l'impact** de ces politiques d'entreprises⁶⁸.

[166] **L'association qui porte la communauté des entreprises à mission assume des fonctions qui paraissent relever de l'animation d'un statut juridique dont la diffusion relève de l'intérêt général.** Ainsi, elle intervient auprès des greffes de tribunaux de commerce pour appuyer ces derniers dans leur expertise des sociétés qui déposent leurs statuts. La mission relève que cette association ne bénéficie pas d'une mission de service public destinée à encadrer, définir des objectifs et financer ce rôle. Elle ne couvre en outre qu'environ 15 % du total des 2240 sociétés à mission recensées en France (pour environ 70 % des salariés de ces entreprises).

[167] Le modèle des sociétés à mission, instauré par la loi PACTE du 22 mai 2019, permet aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être ainsi que des objectifs sociaux, environnementaux et territoriaux qu'elles s'engagent à poursuivre dans le cadre de leur activité. La Communauté des entreprises à mission, association créée par des dirigeants et des chercheurs, accompagne ce mouvement en outillant les organisations et en animant un espace d'échange, d'analyse et de capitalisation. **L'une des difficultés associées à cet état de fait réside dans l'absence de réelle régulation du statut des sociétés à mission.** Cela se traduit, par exemple, dans le fait qu'à ce jour aucune entreprise à mission ne se soit vu retirer cette qualification, alors même que certaines entreprises concernées ont été concernées par des scandales majeurs⁶⁹.

[168] **Un acteur public, ou doté d'une mission de service public, devrait jouer ce rôle à l'avenir.** L'association de la communauté des sociétés à mission paraît bien placée aujourd'hui, car elle a développé une indéniable expertise dans ce domaine. Il pourrait alors s'agir de doter cette association

⁶⁷ C'est le cas d'entreprises ayant pu être intégrées à la communauté LESE au seul motif qu'elles ont été visées la méthode de recrutement par simulation de France travail.

⁶⁸ Cf. Les entreprises s'engagent, Rapport d'impact 2022-2024, juin 2025.

⁶⁹ L'article L210-11 du Code de commerce prévoit que le ministère public ou une « personne intéressée » puisse demander au tribunal de commerce d'enjoindre à une société à mission de retirer cette qualification de ses statuts, si elle ne respecte pas les conditions requises ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux ne sont pas remplis. D'après les informations réunies par la mission, une telle procédure n'a jamais été intentée à ce jour.

d'une mission contractualisée avec l'Etat d'appui aux greffes des tribunaux de commerce pour l'enregistrement des statuts des entreprises à mission. Une autre hypothèse serait que la direction générale des entreprises exerce directement cette fonction.

Recommandation n°3 Assurer la régulation et l'animation du statut des entreprises à mission, si besoin en s'appuyant sur un opérateur dédié.

5.2.2 Utiliser l'engagement volontaire des entreprises comme un levier explicite de développement de certaines politiques publiques : lutte contre les discriminations notamment ethniques, rapprochement santé travail santé publique, fluidification des parcours d'insertion professionnelle

[169] Au vu des constats de la mission, **la priorité porte aujourd'hui sur la prévention des discriminations liées à l'origine dans l'entreprise**. On voit que les entreprises ne s'en saisissent pas au-delà d'un droit qui n'implique qu'un faible nombre d'obligations, par ailleurs mal contrôlées du fait du découragement des intéressés. La situation actuelle, telle que constatée par la mission, est celle d'un recul de la prise en compte des discriminations liées à l'origine dans les entreprises, douze ans après le rapport du groupe de dialogue piloté par Jean-Christophe Sciberras, qui promouvait des mesures ambitieuses en la matière⁷⁰.

[170] **Dans le champ des discriminations, les engagements volontaires ne suffisent évidemment pas, et la politique de contrôle est indispensable**, aujourd'hui incarnée par une campagne de *testing* opérée par la DILCRAH.

[171] Pour autant, **il conviendrait également d'inciter les entreprises à s'engager dans le sens d'une action volontaire**. Car ces engagements sont utiles : s'il n'est pas possible de dire que les « labels » constituent en eux-mêmes une garantie d'engagement, un *testing* réalisé en 2018-2019 montre que le label diversité comporte des effets spécifiques en matière de lutte contre les discriminations liées aux origines⁷¹. Plusieurs leviers peuvent être utilisés : la promotion du dialogue social sur cette thématique au sein des branches, la mobilisation des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) à la main de la DGEFP, la promotion ciblée de cette thématique par le collectif Les entreprises s'engagent ou par la plateforme RSE, etc. Les outils proposés par la DGT destinés à sensibiliser les membres de CSE⁷² et à lutter contre les biais de recrutement⁷³ devraient être plus largement diffusés.

[172] Les discussions autour du futur Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine (PRADO), qui doit succéder au plan actuel (2023-2026), pourrait en outre permettre de relancer les outils de mesure des discriminations liées aux origines dans les entreprises, par exemple en intégrant une version simplifiée et renouvelée de l'index diversité et inclusion (dit « index Moreno »), qui ne s'est pas développé suite à sa mise en place en 2022, notamment parce qu'aucune direction d'administration centrale n'avait été chargée d'en suivre le dossier. Par ailleurs, la recommandation de la CNIL rappelant aux entreprises les conditions dans

⁷⁰ Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social et Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Rapport de synthèse des travaux du groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations en entreprises*, mai 2015.

⁷¹ Laetitia Challe, Sylvain Chareyron, Yannick L'Horty, Pascale Petit, *The effect of pro diversity actions on discrimination in the recruitment of large companies: a field experiment*, TEPP Working Paper n° 2022-18, 2022 : reposant sur 5000 tests de discrimination à une centaine de grandes entreprises françaises, l'étude évalue l'effet des labels de diversité, dont le label diversité, sur la discrimination à l'embauche selon l'origine. Les entreprises engagées dans un label diversité discriminent moins : l'effet propre du label réduirait de 1,8 point la probabilité de favoriser le candidat d'origine française par rapport au candidat présumé maghrébin, alors que ces derniers ont un taux de réponse positive de 27 % inférieur à celui des candidatures de personnes présumées d'origine française.

⁷² Direction générale du travail, *Guide de sensibilisation des membres de comité sociaux et économiques d'entreprises à la prévention et à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine*, juin 2024.

⁷³ Direction générale du travail, *Référentiel de formation pour prévenir les discriminations dans l'emploi*, mai 2025.

lesquelles elles peuvent procéder pour promouvoir effectivement la diversité parmi leurs salariés mérite d'être mieux diffusée et partagée (Cf. *supra*)⁷⁴.

[173] Les acteurs ayant déjà un rôle d'accompagnement des entreprises, comme l'ANACT, pourraient par ailleurs travailler une offre de service pour les entreprises souhaitant s'engager sur le sujet sans avoir nécessairement conscience des leviers disponibles.

[174] Une mission d'inspection, éventuellement confiée à l'IGAS, pourrait se charger de proposer des mesures concertées avec l'ensemble des acteurs concernés (organisations d'employeurs, organisations syndicales, acteurs de la lutte contre les discriminations), sur la totalité du spectre des obligations, des contrôles et des engagements volontaires des entreprises, pour répondre à l'étiologie de la question des discriminations liées à l'origine dans les entreprises. L'un des objets d'une telle mission pourrait être de réfléchir aux moyens de faire en sorte que chaque entreprise se saisisse effectivement de la question des discriminations liées à l'origine. Par exemple, il n'existe pas à ce jour d'identification claire de cette problématique dans les obligations des entreprises, notamment dans les orientations stratégiques discutées en CSE dans le cadre de la procédure d'information-consultation (article L.2312-24 du Code du travail).

Recommandation n°4 Promouvoir la prévention des discriminations liées à l'origine par la mobilisation volontaire des entreprises, en s'appuyant notamment sur une offre de services de l'ANACT, en complément de la nécessaire politique de contrôle assurée par les pouvoirs publics.

Recommandation n°5 Prévoir une mission d'inspection destinée à proposer des mesures concertées portant sur l'ensemble du spectre des obligations, des contrôles et des engagements volontaires appuyés sur l'offre de services visée dédiée (recommandation n°4), pour répondre au défi des discriminations liées à l'origine en entreprise.

[175] En ce qui concerne les politiques de santé, la mission a pu constater que certaines entreprises choisissaient de dépasser, de leur propre chef, les frontières habituelles entre santé au travail et santé publique, s'intéressant par exemple à la lutte contre la sédentarité au travail ou encore à la prévention des maladies psychiques. **Ces dispositifs sont intéressants, et doivent inciter les pouvoirs publics à dépasser leurs propres cloisonnements.**

[176] Le 5^{ème} plan de santé au travail 2026-2030 prévoit le développement d'actions décloisonnées entre l'assurance maladie et les services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI), à travers des propositions de campagnes de vaccination, d'actions de prévention des addictions ou encore d'articulation des rendez-vous de santé. **La formulation d'offres de services coordonnées, à destination des entreprises souhaitant s'engager sur ces thématiques, serait de nature à démultiplier leurs initiatives**, alors qu'elles ont exprimé, tout au long des entretiens réalisés par la mission, le souhait de s'engager dans ce sens pour répondre à la demande de leurs salariés, notamment en matière de santé mentale. En l'absence d'instance nationale permettant de fédérer les SPSTI⁷⁵, la DGT devrait assurer ce travail coordonné avec la direction générale de la santé, Santé publique France et la caisse nationale d'assurance maladie.

Recommandation n°6 Proposer une offre de services coordonnée santé au travail / santé publique pour appuyer les entreprises désireuses de s'engager au-delà du périmètre habituel de la santé au travail.

⁷⁴ Recommandation de la CNIL relative au traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'enquêtes de mesure de la diversité au travail (10 avril 2025).

⁷⁵ Cf recommandation n° 7 du rapport IGAS, L'innovation en santé au travail, novembre 2025.

5.2.3 Sur le plan international, la France pourrait tirer davantage parti de son positionnement très favorable en termes d'engagement des entreprises

[177] **La France se caractérise par le haut niveau d'engagement de ses entreprises**, et ce quel que soit le critère observé pour établir ce classement (Cf. *supra*). **Il s'agit d'une question de compétitivité, mais également de souveraineté nationale et européenne** : les entreprises engagées s'inscrivent dans le long terme, et permettent mieux que d'autres modèles capitalistiques de préserver des chaînes de valeur hors des zones de risques géopolitiques. Un DRH rencontré par la mission a résumé : « *Dans une société qui va bien, les sociétés [commerciales] iront mieux* ».

[178] **Le mouvement Les entreprises s'engagent**, qui est porté par un GIP et tend à développer une communauté d'entreprises extrêmement large (plus de 100.000 à ce jour), **n'a pas, à la connaissance de la mission, d'équivalent en Europe**. Il traduit une initiative française porteuse de sens, et caractéristique d'une vision qui associe l'économie de marché et l'intérêt général.

[179] **Si la forme que ces actions peuvent prendre est sans doute très différente d'un pays européen à l'autre, la mise en réseau de tels acteurs pourrait permettre de bénéficier d'apports de connaissances croisés et de l'expérience de nouveaux terrains d'expérimentation** pour les initiatives conjointes public – privé au service de l'intérêt général. Par ailleurs, la mobilisation du *Global Deal France* (Cf. *supra* 1.2.1.) est une opportunité pour permettre de renforcer la mise en réseau des réseaux d'entreprises intéressés par les enjeux RH/emploi-formation/travail à dimension européenne et internationale.

[180] **Le *Global deal* représente une initiative française au niveau international qui est aujourd'hui en perte de vitesse, faute d'avoir pu rallier d'autres pays à cette démarche initialement franco-suédoise, et faute de subventions de fonctionnement pourtant très modiques**. Or, les accords internationaux mondiaux de protection sociale sont majoritairement portés des entreprises françaises, matérialisant un souci éthique et un engagement qui représentent des atouts dans la compétition internationale pour recruter des talents, à l'heure où le sens au travail est de plus en plus reconnu comme une donnée majeure. L'index de qualité du dialogue social (IQBS), développé par la communauté française du *Global deal*, est un outil qui permet de valoriser l'attachement de nos entreprises à un dialogue social de qualité.

[181] Le mouvement pourrait porter une dynamique européenne, appuyée par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, permettant d'appuyer la singularité européenne dans la coopération entre le champ public et les entreprises privées volontaires au service de l'intérêt général. La présidence française du G7 est à cet égard une opportunité.

[182] La communauté française et la communauté internationale du *Global deal* ne représentent qu'un effort budgétaire minime, alors que les impacts pour le rayonnement de la France sont potentiellement significatifs. Une impulsion politique pourrait permettre de relancer cette initiative à l'avenir, pour promouvoir un modèle d'engagement qui est l'une des spécificités des entreprises françaises.

Recommandation n°7 Relancer l'initiative en faveur des réseaux européens et internationaux d'entreprises engagées, notamment du *Global deal*, en s'appuyant sur l'opportunité que représente la présidence française du G7.

5.3 La responsabilité territoriale des entreprises est un levier des politiques publiques locales qu'il faut continuer d'exploiter

[183] **Les dynamiques existantes, notamment au niveau des territoires, pourraient être amplifiées** par un travail à la fois d'organisation et de valorisation des opportunités d'action comme des engagements réalisés.

[184] **Le premier point concerne la définition d'une stratégie locale**, dont l'objectif serait de disposer d'une meilleure visibilité à l'échelle du département sur les opportunités d'engagement, notamment dans le champ de l'emploi et de l'insertion, et sur les moyens d'ingénierie nécessaires pour les concrétiser.

[185] Elle pourrait prendre la forme d'un **plan porté par le représentant de l'Etat dans le département** où seraient recensés les domaines dans lesquels un engagement des entreprises apporterait le plus de bénéfices pour les politiques publiques locales, les formes qu'un tel engagement pourrait prendre et les acteurs à contacter en priorité par les entreprises souhaitant s'engager. Le fait de confier la coordination de cette stratégie au préfet ne préjuge en rien de la répartition des rôles en termes de contenu, que la mission préconise d'appuyer sur les dynamiques locales existantes. De la même manière, la mission recommande que ses modalités d'élaboration et priorités puissent varier selon les logiques territoriales. Les préfets pourront s'appuyer sur les services des directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) et les directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) pour élaborer ces stratégies, ainsi que sur l'appui technique et l'outillage de la DGEFP. La charge de mise en place d'un tel dispositif est difficile à évaluer dans la mesure où elle prendrait des formes différentes d'un territoire à l'autre, mais la mission l'estime en tout état de cause modérée.

[186] Du côté des entreprises, une telle stratégie pourrait offrir une plus grande simplicité d'engagement avec la mise en évidence des politiques publiques, nationales ou locales, qui gagneraient à voir les entreprises s'engager – **cela pouvant aller jusqu'à des engagements « clefs en main »**.

[187] Du côté des pouvoirs publics, ce travail de mise en commun et de priorisation pourrait renforcer les modalités de partage entre acteurs déjà en place et inciter à la coordination. La stratégie départementale pourrait aussi valoriser les nombreuses initiatives déjà existantes.

[188] **Les acteurs publics locaux pourraient également avoir un plus grand rôle de mise en valeur des entreprises engagées sur leur territoire. Cela pourrait par exemple prendre la forme d'un prix de l'engagement territorial** remis par les acteurs impliqués dans la stratégie départementale d'engagement, sur un cahier des charges qui serait laissé à leur main, là aussi pour respecter au mieux les logiques et les besoins des différents territoires. Des contrats d'engagement pourraient le cas échéant être imaginés pour les entreprises souhaitant aller plus loin dans leur engagement avec les pouvoirs publics – en utilisant cette opportunité pour mesurer les effets des engagements sur la politique en question. Les conditions de remise du prix devraient relever de l'appréciation des autorités locales de l'Etat, en fonction de la réalité des coopérations constatées dans les territoires. Par conséquent, une telle initiative devrait faire l'objet d'un cahier des charges souple au niveau central.

[189] **Plus généralement, les représentants de l'Etat dans le département pourraient avoir un rôle de mise en valeur des entreprises engagées**, notamment en participant à des événements couverts par la presse régionale, et susceptibles de conforter l'image publique des entreprises effectivement engagées.

Recommandation n°8 Bâtir une stratégie départementale, portée par le préfet, permettant aux acteurs publics de travailler une offre d'engagement coordonnée à l'échelle du territoire, et aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité sur les opportunités existantes. Cette stratégie pourrait inclure à la fois un panorama des opportunités d'engagement, une offre de service pour les entreprises souhaitant contribuer et la mise en valeur des actions conduites, par le biais par exemple d'un prix de l'engagement.

[190] **Les modalités de travail en commun entre acteurs publics locaux pourraient être travaillées dans cette même logique**. Certaines initiatives déjà en place, comme les *taskforces* Entreprises, ont fait

l'objet de retours très positifs lors des échanges avec la mission. Le fait qu'elles donnent aux acteurs du réseau pour l'emploi, au niveau des territoires, un cadre de mise en commun des actions et de partage de leurs réseaux, a notamment été mis en avant. L'effort de rationalisation du nombre d'interlocuteurs pour les entreprises a lui aussi été salué, mais pourrait vraisemblablement être encore renforcé.

[191] **L'objectif serait de pouvoir construire**, en étendant ces approches de type *taskforce* à l'ensemble des acteurs publics locaux interlocuteurs des entreprises, **une offre de services partagée** qui soit facilement appropriable par les entreprises souhaitant s'engager. Tous les outils visant à simplifier la prise de contact pour les entreprises, à l'image de « dites-le nous une fois », pourraient utilement être étendus. Un répertoire partagé des événements en matière d'emploi et d'insertion impliquant des acteurs publics pourrait notamment être travaillé dans ce cadre.

[192] La liberté d'organisation dans chaque territoire apparaît comme un ingrédient essentiel pour que les actions répondent aux besoins et priorités des entreprises. La DGEFP et la DGE devraient néanmoins outiller ces actions territoriales, en proposant des documents types et en diffusant les pratiques territoriales les plus intéressantes en matière d'engagement volontaire des entreprises. Un tel investissement pourrait permettre aux administrations locales de prendre en charge des fonctions sans alourdissement significatif de leur charge de travail.

[193] Sur le fond, deux choses semblent nécessaires pour que les collectifs puissent fonctionner dans la durée : **le fait qu'un acteur puisse jouer le rôle de « chef de file » ou d'« assembleur » au niveau des bassins de vie ou d'emploi** – sans que ce soit le même d'un territoire à l'autre ; et d'autre part **le fait de disposer de compétences d'ingénierie** pour accompagner le montage des projets. La stratégie départementale évoquée dans la recommandation n°8 pourrait servir de support pour identifier les besoins en la matière et les actions envisageables pour y répondre.

Recommandation n°9 Conforter tous les outils qui permettent aux acteurs au niveau d'un territoire de travailler en bonne intelligence, de mettre en commun leurs réseaux et de proposer un point de contact unique aux entreprises – à l'image des Taskforce Entreprise du réseau pour l'emploi et des dispositifs "dites-le nous une fois"

Recommandation n°10 Accompagner la capacité d'ingénierie de projet des acteurs territoriaux en identifiant les besoins non satisfaits au vu des actions d'engagement soutenues et en identifiant le cas échéant des leviers d'ingénierie complémentaires. Utiliser la stratégie départementale d'engagement pour identifier un chef de file au niveau de chaque bassin d'emploi ou de vie, sans que ce soit nécessairement le même à chaque fois.

5.4 Les partenaires sociaux et les entreprises pourraient chercher à consolider leurs démarches d'engagement

[194] La mission a pu observer que les engagements les plus significatifs et les plus durables impliquaient une mobilisation collective au sein des entreprises, dépassant les seuls dirigeants pour intégrer plus largement le management et l'ensemble des salariés.

[195] Les entreprises disposent de marges de manœuvre dans ce but, et peuvent associer intéressement, participation et actionnariat salarié à ces démarches, consacrer une part de leur résultat à un « dividende social » ou encore se doter d'instances permettant d'incarner davantage l'intérêt collectif.

[196] Plusieurs chercheurs rencontrés par la mission promeuvent de tels modèles : il peut s'agir par exemple de faire entrer des organisations non gouvernementales dans les conseils d'administration et

conseils de surveillance des entreprises, ou de se doter volontairement d'un comité des parties prenantes à côté du CSE.

[197] Ces actions doivent rester volontaires. Elles peuvent néanmoins être promues par des accords collectifs, au niveau des branches professionnelles volontaires, et au niveau de l'accord national interprofessionnel, qui pourrait permettre de diffuser des bonnes pratiques sans prendre une forme juridiquement contraignante pour les entreprises.

[198] La mission ne peut que constater l'intérêt de telles démarches et n'entend pas les flécher dans une direction particulière car elles relèvent évidemment des choix propres et individuels de chaque société commerciale. Elle formule donc à leur intention une recommandation générale, visant à conforter des démarches d'engagement qui sont utiles aux politiques sociales.

[199] La plateforme RSE portée par le HCSP pourrait utilement outiller ces démarches et les capitaliser à l'intention de l'ensemble des entreprises soucieuses d'inscrire leurs engagements dans la durée.

Recommandation n°11 Développer la négociation collective consacrée aux engagements volontaires des entreprises, par des accords de branche et la mise en discussion d'un accord national interprofessionnel promouvant les bonnes pratiques en la matière.

Recommandation n°12 Consolider et structurer les démarches d'engagement volontaire au sein des entreprises du secteur marchand, afin de leur conférer une intensité et une durabilité utiles aux objectifs d'intérêt commun.

Frédéric LALOUE

Marguerite MOLEUX

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

1 Administrations centrales, opérateurs nationaux et autorités administratives indépendantes

1.1 Ministère de l'action et des comptes publics

Direction générale de l'administration et de la fonction publique

- Mme Mathilde Icard, Cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée
- M. Gaël de Peretti, Sous-directeur des études des statistiques et des systèmes d'information
- Mme Alix Rimaud-Gufflet, Sous-directrice du recrutement des compétences et des parcours professionnels
- Mme Eloïse Rousseau, Cheffe du département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité
- Mme Catherine Le Roy, Adjointe à la cheffe de département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité

1.2 Ministères sociaux

Délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI)

- M. Antoine Saint-Denis, Délégué
- M. Charles-Louis Molgo, Chef de projets RSE / Grandes Transitions / Dialogue social

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)

- M. Michel Houdebine, Directeur
- Mme Véronique Simonnet, Cheffe de la mission animation de la recherche
- Mme Manon Torres, Sociologue

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

- M. Benjamin Maurice, Délégué général

Sous-direction des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi

- Mme Stéphanie Le Blanc, Sous-directrice
- Mme Camille Dojka, Adjointe à la cheffe de la mission « Anticipation et développement de l'emploi et des compétences » (MADEC)
- M. Arnaud Lasserre, Chargé de mission MADEC

Sous-direction des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi

- Mme Anne-Catherine Gutknecht, Cheffe de mission Fonds national pour l'emploi (FNE)
- M. Olivier Juvin, Chef de mission « Anticipation et accompagnement des plans de sauvegarde de l'emploi » (MAAPSE)
- Mme Julia Colbeaux, Adjointe au chef de mission MAAPSE
- M. Alexandre Bizeul Ledoux, Adjoint au chef de mission MAAPSE

Sous-direction Parcours d'accès à l'emploi

- Mme Marie Brunagel, Adjointe à la sous-directrice
- Mme Philippine Régniez, Cheffe de la mission Insertion professionnelle (MIP)
- Mme Maylis Dauxois, Chargée de mission MIP

Département France Travail

- M. Stéphane Lhéault, Chef du département
- M. Adrien Breger, Adjoint au chef du département
- M. Timothée Bultingaire, Chargé de mission Egalité professionnelle
- Mme Inès Ducatteau, Chargée du pilotage du label diversité

France Travail

- Mme Anne-Sophie Corve, Responsable de projet *Task force entreprise*
- Mme Monika Miskolczy, Chargée de mission à la direction générale

Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) – Service du droit des femmes et de l'égalité (SDFE)

- M. Jean-Benoît Dujol, Directeur général de la cohésion sociale
- Mme Catherine Petit, Cheffe du service du droit des femmes et de l'égalité
- Mme Catherine Morin, Adjointe à la cheffe de service
- Mme Marie Lambert-Muyart, Cheffe du bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle
- Mme Julia Méry, Adjointe à la cheffe de bureau

Direction générale du Travail (DGT)

- M. Pierre Romain, Directeur général du travail
- Mme Nathalie Vaysse, Cheffe de service

Direction générale de la santé (DGS)

- Madame Adeline Croyere, Sous-directrice en charge de la prévention des risques liés à l'environnement et à l'alimentation
- Madame Cécile Lemaître, Adjointe à la sous-directrice
- Monsieur Didier Ollandini, Chef du bureau de l'environnement intérieur, des milieux du travail et des accidents de la vie courante
- Madame Flore Moreux, Cheffe du bureau prévention des maladies non transmissibles
- Madame Isabelle de Guido, Cheffe du bureau alimentation et nutrition
- Madame Manon Egnell, Chargée de mission PNNS

Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM)

- Mme Julie Bastard, Responsable du département prévention des risques professionnels
- M. Mickaël Guineheuf, Responsable adjoint du département prévention des risques professionnels
- M. Franck de Rabaudy, Responsable du département économique, financier et informatique CARSAT

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

- M. Pascal Airey, Chargé de mission au département Elaboration de solutions de transfert
- M. Philippe Contassot, Chargé de mission à l'ARACT Occitanie

1.3 Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique

Direction générale des entreprises

- Mme Lucie de Castelbajac, Directrice de projet, portail RSE
- Mme Solène Le Coz-Fortis, Directrice de projets économiques

Médiateur des entreprises

- M. Pierre Pelouzet, Médiateur national
- M. Nicolas Mohr, Directeur général
- Mme Véronique Barry, Directrice générale adjointe

1.4 Services du Premier ministre

Haut-commissariat à la stratégie et au plan - Plate-forme RSE

- Monsieur Guillaume de Bodard, Président de la plate-forme RSE
- Mme Sabine Buis, Secrétaire permanente de la plate-forme RSE

Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT+ (DILCRAH)

- M. Hadrien Bureau, Délégué interministériel adjoint
- M. Mame Mbacke, Conseiller en charge de la lutte contre les discriminations liées à l'origine

1.5 Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT)

- M. Emmanuel Dupont, Direction générale déléguée à l'appui opérationnel et stratégique, Expert-Conseiller Transformation publique et territoires
- Mme Annabelle Lavergne, Responsable du programme Territoires d'industrie

1.6 Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM)

- Mme Julie Bastard, Responsable du département prévention des risques professionnels
- M. Mickaël Guiheneuf, Responsable adjoint du département prévention des risques professionnels
- M. Franck de Rabaudy, Responsable du département économique, financier et informatique

1.7 Défenseur des droits

- Mme George Pau-Langevin, Défenseure des droits adjointe aux discriminations
- M. Martin Clément, Chef du pôle Société civile, études et documentation
- Mme Emmanuelle Prouet, Chargée de mission au pôle Discriminations, études et documentation

2 Département du Loiret et région Centre-Val de Loir

2.1 Services de l'Etat et établissements

Préfecture de région

- Mme Sophie Brocas, Préfète de la région Centre-Val de Loire, Préfète du Loiret
- Mme Blandine Grimaldi, Commissaire régionale à la lutte contre la pauvreté

Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) :

- M. Géraud Tardif, Directeur départemental
- Mme Sylvie Feignon, Directrice départementale adjointe
- Monsieur Jean-Philippe Guilloton, Directeur départemental adjoint
- Mme Bérénice Miche, Cheffe du service ARE

Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) :

- Mme Véronique Carré, Directrice régionale
- M. Thierry Grossin-Motti, Directeur régional adjoint, responsable du pôle travail
- Mme Christelle Favergeon, Directrice régionale adjointe, responsable du pôle économie, emploi, compétences
- M. Xavier Roberge, Chef du service accès et retour à l'emploi
- M. Stéphane Thomas, Chef du service mutations économiques et tutelle consulaire

Direction départementale de France Travail

- M. Patrick Boissy, Directeur territorial

Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT)

- Mme Eloïse Lore, Directrice
- Mme Béryl Fanton, Sous-directrice assurance maladie

Agence régionale de santé (ARS)

- Mme Clara de Bort, Directrice générale

2.2 Collectivités territoriales

Conseil départemental

- M. Romaric Guyon, directeur général adjoint chargé du pôle citoyenneté et cohésion sociale
- M. Eric Coulon, Directeur de l'insertion et de l'habitat
- Mme Nathalie Boulet, Chargée de mission

Métropole d'Orléans

- M. David Grégoire, Chef de projet Territoires d'industrie

2.3 Associations, fondations et chambres consulaires

Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion (CREPI)

- Mme Gisèle Bragança, Présidente
- Mme Alègue Mfam, Directrice, coordinatrice du club départemental Les entreprises s'engagent

Territoires d'industrie

- M. Grégoire David

Fondation d'Orléans

- M. Laurent Fesneau, Délégué général

Centre des jeunes dirigeants (CJD)

- Mme Hélène Letourneau

Club départemental Les entreprises s'engagent

- M. Luc Bellière, Leader du club départemental, dirigeant de Sofraser
- Mme Marie Ribeiro, Ambassadrice Les entreprises s'engagent, Responsable diversité et inclusion au BRGM

Chambre de commerce et d'industrie (CCI)

- Mme Sandrine Battistella, Directrice générale
- M. Philippe Gobinet, Président
- Mme Emmanuelle Pallu, Responsable des relations élus

2.4 Entreprises

BEG Ingénierie

- M. Renaud Pradelle, Secrétaire général
- Mme Stéphanie Laurent, Responsable des ressources humaines

Transports Deret

- Mme Laurène Sorbe, Responsable des ressources humaines

Filtratech

- Mme Thatsana Levacher, Fondatrice et dirigeante

FM Logistic

- M. Guillaume Benazet, Directeur de FMEA (FM Entreprise adaptée)
- Mme Claire Dulong, Cheffe de projet diversité et inclusion
- M. Gabriel de Jonge, Responsable FMEA Centre-Val de Loire

Humando

- Mme Florence Védrine, Directrice régionale Centre Ouest

Intelcia

- Mme Sandrine Mathieu Caristan, Brand & Engagement Manager Cluster France
- M. Rachid Meknaoui, Directeur de site

Groupe LSDH

- M. Emmanuel Vasseneix, Président-directeur général
- Mme Christel Robineau, Directrice des ressources humaines

Synergie

- Mme Sanaa Cosson, Directrice d'agence Orléans

Transdev

- M. Thierry Chiocca-Dejumné, Directeur de filiale

3 Département de Saône-et-Loire et région Bourgogne-Franche-Comté

3.1 Services de l'Etat et établissements

Préfecture de région

- Mme Séverine Mercier, Commissaire régionale à la lutte contre la pauvreté

Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS)

- M. Daniel Boussit, Directeur départemental
- Mme Isabelle Van der Schot, Directrice départementale adjointe
- M. Jean-Sébastien Heitz, Chef du service inclusion sociale
- M. Antoine Nivault, Chef du service accompagnement des entreprises et mutations du travail
- Mme Céline Lavergne, Chargée de développement territorial
- M. Alexandre Morgen, Chargé de développement territorial

Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) :

- M. Philippe Bayot, Directeur régional délégué
- Mme Sandrine Paraz, Responsable du pôle politiques du travail
- M. Richard Kessori, Responsable adjoint du pôle économie, emploi, compétences et solidarité

Direction départementale de France Travail

- M. Christophe Gay, Directeur départemental

Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT)

- M. Francis Lebel, Directeur
- Mme Elodie Maillière, Directrice des risques professionnels
- Mme Hélène Chapdaniel, Ingénieur conseil, responsable du service de prévention du territoire de Belfort et du Doubs
- Mme Valérie Colin, Ingénieur conseil, responsable du service de prévention du Jura et de Saône-et-Loire
- M. Jean-Louis Grosmann, Ingénieur Conseil

Agence régionale de santé (ARS)

- M. Eric Lalaurie, Directeur de la santé publique
- M. Cédric Laperteaux, Délégué territorial de Saône-et-Loire

3.2 Collectivités territoriales

Conseil départemental

- M. Laorans Draoulec, Directeur général des services
- M. Nicolas Le Corre, élève administrateur territorial

Mairie de Charnay-lès-Mâcon

- Mme Christine Robin, Maire de Charnay-lès-Mâcon, vice-présidente du conseil départemental en charge de l'insertion sociale et professionnelle, de l'emploi, de la formation, de l'économie sociale et solidaire, de la politique de la ville

Communauté urbaine Le Creusot-Montceau (CUCM)

- Mme Saliha Makhoul, Directrice de cabinet

3.3 Associations, fondations et chambres consulaires

Association AGIRE

- Mme Marie-Lise Calabria, Directrice

Club départemental Les entreprises s'engagent

- Mme Clarisse Maillet, Leader du club départemental

Mouvement des entreprises de France (Medef)

- Mme Delphine Jacob, Déléguée générale Medef 71

3.4 Entreprises

Aérométal

- Mme Clarisse Maillet, Directrice générale

Hydroprocess

- M. Jean-Baptiste Vernet, Chef de projet

Novium

- Mme Marie-Julie Clar, Chargée de communication
- Mme Cédrine Khier, Responsable RH

Michelin

- M. Gaëtan Bernard de Courville, Directeur de site
- Mme Virginie Chambon, DRH du site de Blanzey

Maroquinerie Thomas

- Mme Cécile Verlhac, Directrice de site
- Mme Céline Woussen, Responsable RH

SO BAG

- M. Nicolas Chevalier, Fondateur et dirigeant

Les Valoristes Bourguignons

- Mme Geneviève Aymard, Directrice
- Nicolas, Directeur adjoint en charge du développement des filières ateliers
- David, Encadrant technique de l'atelier
- Elvina, Accompagnatrice socio-professionnelle
- Gabrielle, Accompagnatrice socio-professionnelle

4 Département du Pas-de-Calais et région Hauts-de-France

4.1 Services de l'Etat et établissements

Préfecture de région

- M. Serge Bouffange, Commissaire régional à la lutte contre la pauvreté

Préfecture du Pas-de-Calais

- M. François Flahaut, Sous-préfet chargé de la cohésion sociale et de la jeunesse, Secrétaire général adjoint

Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS)

- Mme Nathalie Chomette, Directrice départementale
- M. Patrick Debruyne, Directeur départemental adjoint

- Mme Laëtitia Hendricx, Déléguée à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels
- M. Fabrice Cape, Chargé de développement de l'emploi et des territoires de Saint-Omer, Référent Les entreprises s'engagent
- Mme Magali Declercq, Chargée de développement l'emploi et des territoires d'Arras

Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)

- M. Stéphane Rémy, Directeur régional adjoint en charge du pôle Entreprise, emploi, compétences
- Mme Mathilde Vasseur, Cheffe du service emploi et formation professionnelle

Direction départementale de France Travail

- Mme Emmanuelle Leroy, Directrice départementale

Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT)

- M. Luc Bardoux, Directeur
- Mme Clémentine Gazzera-Spieser, Directrice adjointe
- M. Clément Despierre, Ingénieur conseil

Agence régionale de santé (ARS)

- Mme Sandrine Williaume, Directrice générale adjointe
- M. Julien Denys, Directeur de la délégation départementale du Pas-de-Calais

4.2 Collectivités territoriales

Conseil départemental

- Mme Sabine Despierre, Directrice du pôle solidarités
- M. Jérôme Pruvost, Chef de service insertion et emploi

4.3 Associations, fondations et chambres consulaires

Réseau Alliances

- Mme Sonia Tita, Responsable inclusion et emplois

Mouvement des entreprises de France (Medef)

- M. Guy Drobinoha, Responsable régional emploi et formation

Maisons et Cités

- Mme Florence Quin, Directrice de l'impact et de l'innovation

Chambre de Commerce et d'industrie (CCI) de l'Artois

- M. Djibril Diaw, Directeur du pôle business et partenariats, animateurs du club départemental Les entreprises s'engagent

4.4 Entreprises

CRVO

- M Cyril Gay, Directeur
- Mme Julie Becquaert, Responsable des ressources humaines
- Mme Valérie Gronier, Responsable HSE

Herta

- Mme Marie Fumery, Responsable des ressources humaines

Janus

- M. Mickaël Petrowski, Directeur de l'agence d'Arras

NXTfood

- Mme Béatrice Leroy, Directrice des ressources humaines en charge de la RSE
- M. Mickaël Dhordain, Responsable technique de site

Sofima

- M. Fabien Dorion, Responsable exploitation et qualité

Unartois

- Mme Anaïs Swiergiel, Responsable des ressources humaines

Randstad Inhouse

- M. Stéphane Ferton, Senior specialist

5 Partenaires sociaux

5.1 Organisations interprofessionnelles

Confédération française démocratique du travail (CFDT)

- M. Fabien Guimbretière, Secrétaire national
- Mme Elsa Brachet, Secrétaire confédérale en charge de la RSE et de la gouvernance des entreprises

Confédération générale du travail (CGT)

- Mme Nathalie Bazire, Secrétaire confédérale en charge des politiques publiques, des enjeux territoriaux et de l'environnement
- M. Pierre-Yves Chanut, Conseiller confédéral en charge de la protection sociale et du pôle prospective et territoires
- M. Olivier Perrot, Conseiller confédéral en charge de la santé au travail

Mouvement des entreprises de France (Medef)

- Mme Odile Menneteau, Responsable de la veille stratégique et des nouveaux enjeux sociaux
- Mme Anissa Lamiri, Directrice de mission

Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)

- Mme Maëla Valembois, Chargée de projets RSE

5.2 Organisations professionnelles de branche

Fédération chimie énergie (FCE-CFDT)

- M. Philippe Becherand, Secrétaire régional, Fédération chimie énergie (FCE)
- Mme Marie-Claude Roméo, déléguée fédérale en charge de la pharmacie

Association française des banques (AFB)

- M. André Guy Turoche, Directeur
- M. Olivier Peraldi, Directeur des relations sociales
- Mme Béatrice Layan, Directrice de l'observatoire des métiers de la banque

Association nationale des industries alimentaires (ANIA)

- M. Maxime Costilhes, Directeur général
- M. Pierre-Marie Decoret, Directeur économie

Les entreprises du médicament (LEEM)

- M. Pascal Le Guyader, Directeur général adjoint
- Mme Marie Bigot, Responsable de la RSE, Déléguée générale de la fondation du LEEM
- Mme Céline Le Bœuf, Responsable des relations de travail

Fédération nationale des transports routiers (FNTR)

- M. Rodolphe Lanz, Secrétaire général
- M. Erwan Poumeroulie, Responsable des affaires juridiques et sociales

5.3 Organismes paritaires

Unédic

- M. Christophe Valentie, Directeur général
- Mme Pauline Gonthier, Directrice financière
- M. Florian Rabasse, Sous-directeur finances et trésorerie
- Mme Julie Ramos, Directrice des ressources humaines
- Mme Florence Journeau, Responsable du département aide à la décision

OPCO Atlas (opérateur de compétences des services financiers et du conseil)

- M. Yves Portelli, Directeur général
- M. Mathieu Carrier, Directeur des politiques de branche
- M. Nicolas Rivier, Directeur du développement

Ocapiat (opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires)

- M. Jérôme Volle, Président
- M. Jonathan Emsellem, Directeur général

6 Entreprises et associations nationales

6.1 Structures porteuses de référentiels d'engagement

Agence Lucie

- M. Philippe Vachet, Directeur général

Association française de normalisation (AFNOR)

- M. Alain Jounot, Responsable du département RSE

Communauté des entreprises à mission

- Mme Valérie Brisac, Directrice générale
- M. Yohan Penel, Directeur de l'observatoire des sociétés à mission

Ecovadis

- Mme Bettina Grabmayr, Directrice de la recherche et de la méthodologie

GIP Les entreprises s'engagent (LESE)

- M. Sylvain Rémond, Directeur général
- Mme Joséphine Labroue, Directrice générale adjointe
- Mme Yowa Muzadi, Directrice des opérations
- Mme Garance Le Guillermic, Cheffe de cabinet

Les entreprises pour la cité (LEPC)

- Mme Elise Moison, Déléguée générale adjointe
- Mme Alice Chanson, Directrice de l'expertise "diversité"
- Mme Orlane Aquilina, Directrice de l'expertise "mécénat et engagement"

Mouvement Impact France

- Mme Caroline Neyron, Directrice générale
- M. Octave Kleynjans, Directeur du développement
- M. Malo Bourrel-Weger, Responsable des affaires publiques et des relations presse

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)

- Mme Géraldine Fort, Déléguée générale
- Mme Lydie Recorbet, Chargée de mission "engagement social et sociétal"

6.2 Cabinets de conseil et de notation extra-financière

Alixio

- Mme Isabelle Calvez, Directrice générale adjointe chargée du développement
- Mme Estelle Godefroy, Directrice du pôle santé au travail et QVCT
- M. Morgan Philippe, Directeur des opérations chez ACCA Professionnels

Ethifinance

- M. Xavier Leroy, Group head of ESG
- Mme Ninon Décor, Team lead ESG rating

Secafi

- Mme Marie-Astrid Clergeau, Ambassadrice politiques sociales
- Mme Amélie Gaudard, Responsable de l'animation métier politique sociale
- Mme Hélène Perraud Vidal, Responsable de l'expertise transverse santé au travail et organisation du travail

Syndex

- Mme Léna Quer-Riclet, Experte économique et social
- M. Paul Motte, Co-responsable du groupe santé, sécurité et conditions de travail

6.3 Entreprises rencontrées au niveau national

BNP

- Mme Estelle Rakotoanosy, Responsable du programme "voix du collaborateur"

Crédit Mutuel

- M. Laurent Metral, Directeur général adjoint en charge des ressources humaines
- M. Laurent Berger, Directeur de l'Institut mutualiste pour l'environnement & la solidarité - Crédit Mutuel Alliance fédérale

MAIF

- M. Franck Carnero, Directeur mission et impact

Michelin

- Mme Sophie de Villepin, Responsable diversités et inclusion Europe du Sud

Unither Pharmaceuticals

- Mme Florence Wawrzyniak, Directrice des ressources humaines France et holding
- Mme Julie Langevin, Responsable RSE groupe

7 Organisations internationales

Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE)

- M. Benjamin Michel, Analyste au Centre pour la conduite responsable des affaires

Organisation internationale du travail (OIT)

- M. Cyril Cosme, Directeur du bureau de l'OIT pour la France
- Mme Frédérique Dupuy, Chargée de mission

Commission européenne

DG for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs

- M. Michael Ristaniemi, Team leader, Unit G1 (Responsible business conduct)
- M. Serban Scriciu, Policy analyst

8 Chercheurs

Université Gustave Eiffel

- M. Yannick Lhorte, Professeur d'économie, Directeur de la fédération de recherche du CNRS "Théorie et évaluation des politiques publiques", directeur de l'Observatoire national des inégalités dans le supérieur (ONDES)

Université d'Harvard, Centre for public leadership

- Mme Julie Battilana, Professeure de management et d'innovation sociale, fondatrice de la chaire "Innovation sociale et initiatives pour le changement"

Université de Paris-Nanterre

- Mme Tatiana Sachs, Professeure de droit privé et de sciences criminelles, co-directrice de l'Institut de recherche juridique sur l'entreprise et les relations professionnelles (IRERP)

Centre d'études européennes et de politique comparée Sciences / CNRS

- M. Bruno Palier, Directeur de recherche au CNRS

ESSEC / Institut catholique de Paris

- M. Jean-Baptiste Barfety, Directeur exécutif de la chaire ICP-ESSEC "Entreprises et bien commun", fondateur de l'association Projet Sens

Grenoble Ecole de management (GEM)

- M. Thibault Daudigeos, Professeur et directeur de la recherche à grenoble école de management, codirecteur de la chaire de recherche et d'enseignement « territoires en transition »

Ecole polytechnique

- M. Nicolas Mottis, Professeur et directeur du département "Management de l'innovation et entrepreneuriat"

Toulouse Business School

- M. Jacques Igalens, Professeur des universités émérite

9 Personnalités qualifiées

- Mme Bettina Laville, Conseillère d'Etat honoraire, présidente d'honneur du comité 21
- M. Jean-Christophe Sciberras, Coordonnateur pour la France du *Global Deal*

SIGLES UTILISES

AFNOR	Association française de normalisation
Agefiph	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ARS	Agence régionale de santé
BTS	Base Tous Salariés
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CAPEB	Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDPI	Contrat de développement professionnel intérimaire
CIPI	Contrat d'insertion professionnel intérimaire
CNAM	Caisse nationale d'assurance maladie
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CPME	Confédération des petites et moyennes entreprises
CRLP	Commissaire régional à la lutte contre la pauvreté
CS3D	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CUCM	Communauté urbaine Le Creusot-Montceau
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEETS	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGT	Direction générale du travail
DILCRAH	Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT
DREETS	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
ESG	Environnement, Social, Gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
ETT	Entreprise de travail temporaire
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
FFB	Fédération française du bâtiment
FT	France Travail
GEM	Grenoble École de Management
GIP	Groupeement d'intérêt public
GRETA	Groupeement d'établissements pour la formation continue
HCSP	Haut-commissariat à la stratégie et au plan
IAE	Insertion par l'activité économique
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques

IQBS	Index de qualité du dialogue social
LEEM	Les Entreprises du Médicament
LEPC	Les Entreprises pour la Cité
LESE	Les Entreprises s’engagent
MAIF	Mutuelle d’assurance des instituteurs de France
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MRS	Méthode de recrutement par simulation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCAPIAT	Opérateur de compétences de l’agriculture et de l’agroalimentaire
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail
OPCO	Opérateur de compétences
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
OTI	Organisme tiers indépendant
PCN	Point de contact national
PLIE	Plan local pour l’insertion et l’emploi
PMSMP	Période de mise en situation en milieu professionnel
POE	Préparation opérationnelle à l’emploi
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSE	Plan de sauvegarde de l’emploi
QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
QVT	Qualité de vie au travail
RCC	Rupture conventionnelle collective
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SPSTI	Service de prévention et de santé au travail interentreprises
TPE	Très petite entreprise
VAE	Validation des acquis de l’expérience

LETTRE DE MISSION

Paris, le

04 FEV. 2026

Le Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

à

Frédéric LALOUE

Marguerite MOLEUX

Objet : Engagements volontaires des entreprises et politiques sociales

Née dans sa forme actuelle dans les années 1960, la responsabilité sociétale des entreprises (également appelée responsabilité sociale et environnementale ou RSE) a connu depuis un essor incontestable mais aussi de nombreuses mutations. Elle fait désormais l'objet d'un nombre important de textes – textes nationaux et internationaux de portée contraignante (CS3D, CSRD¹, loi dite PACTE...), normes d'application volontaire (ISO 26000, labels divers), faisant ou non l'objet de procédures d'audit, chartes d'engagement, etc.

La notion même de RSE s'est transformée et étendue. De « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »², la définition renvoie depuis 2012 plus largement à la « responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société »³.

Ce mouvement d'extension, qui a coïncidé avec le renforcement des obligations de *reporting* pesant sur les entreprises européennes, a contribué à nourrir les contestations portant sur les contraintes induites par la politique de RSE. A ces critiques se sont ajoutées des remises en cause de principe, en particulier aux Etats-Unis. En parallèle, le débat sur les limites du concept par rapport à des transformations plus profondes du modèle d'entreprise, s'est intensifié et en partie polarisé.

Dans ce contexte mouvant, les entreprises françaises se montrent particulièrement attentives à leurs impacts sociaux et environnementaux, au-delà de leurs obligations législatives et réglementaires. Elles se sont saisies des enjeux couverts par la RSE au cours des quinze dernières années. Parmi les 1 000 entreprises⁴ ayant répondu au baromètre RSE 2024 de Kantar, 78% ont désormais une équipe RSE dédiée, et 70% d'entre elles rattachent la RSE directement au COMEX (70% et 63% en 2022)⁵. Au niveau global, la 6^e étude EcoVadis / Médiateur des entreprises sur la RSE place la France au 3^e rang mondial en

¹ La directive CSRD constitue une étape majeure dans la réglementation européenne en matière de durabilité. Adoptée par le Parlement et le Conseil de l'Union Européenne en décembre 2022, elle vient remplacer et étendre la directive NFRD ("Non-Financial Reporting Directive") en renforçant les obligations des entreprises en termes de publication d'informations sur les questions environnementales, sociales, de gouvernance (ESG)

² Livre vert de la Commission européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 18 juillet 2001

³ Communication de la Commission, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, 7 novembre 2012.

⁴ Dont environ la moitié de PME.

⁵ L'environnement reste la thématique numéro 1 d'engagement.

la matière, derrière la Finlande et la Suède. Selon la même étude, 39% des entreprises française auraient au moins un label ou certification RSE.

Le champ social constitue l'un des piliers de la RSE, au même titre que l'environnement et la gouvernance. L'action des entreprises dans ce domaine peut contribuer à la réalisation d'objectifs qui sont par ailleurs ceux des politiques publiques (amélioration des conditions de travail, préservation de la santé des populations, promotion de la diversité et lutte contre les discriminations, insertion dans l'emploi, etc.) avec des impacts pour les salariés des entreprises concernées, pour les territoires dans lesquelles elles agissent, pour leurs clients et leurs fournisseurs.

Si les entreprises françaises semblent bien positionnées en matière de RSE, la réalité et la qualité de leurs pratiques sont en revanche inégalement documentées. Les entreprises interrogées identifient cette lacune comme un frein à l'approfondissement de leurs démarches⁶. Une étude de KPMG de décembre 2022 auprès de 53 entreprises de taille hétérogène⁷ souligne que 40% d'entre elles considèrent que leur RSE progresse, mais que seules 13% sont en mesure d'en évaluer l'impact ou le retour sur investissement.

Le programme de travail de l'IGAS prévoit une étude portant sur les liens entre les pratiques d'engagement volontaire des entreprises, traduites dans leurs politiques de RSE, et les politiques publiques sociales. Elle a pour objectif d'apprécier dans quelle mesure la solidité et l'impact des engagements pris par les entreprises peuvent être étayés, et quelles pratiques méritent d'être partagées et étendues dans une perspective d'apprentissage mutuel.

A ce titre, il est demandé à la mission :

- d'étudier le degré de maturité de l'écosystème français et international dans lequel s'inscrivent les démarches des entreprises sur le volet social de la RSE, ainsi que la part prise par les enjeux sociaux dans les politiques de RSE adoptées par les entreprises ;
- de sélectionner quelques thèmes particulièrement illustratifs ou structurants au sein du volet social de la RSE et de proposer des analyses permettant d'évaluer si les engagements pris par les entreprises dans ces domaines se traduisent par des effets mesurables, et si ces derniers sont suffisamment pris en compte par les politiques publiques ;
- de recenser des pratiques d'entreprises, de territoires ou de filières dans ces domaines qui mériteraient d'être partagées et étendues.

La mission s'efforcera de combiner des approches quantitatives et qualitatives, en s'appuyant sur les ressources internes à l'IGAS, ainsi que sur les partenariats qui s'avèreraient utiles avec les acteurs publics pertinents ainsi que la recherche universitaire. Elle pourra également nourrir ses réflexions par des déplacements pour évaluer notamment la forme opérationnelle que peuvent prendre les démarches d'engagement volontaire des entreprises, notamment auprès de leurs partenaires.

Les conclusions de la mission sont attendues pour le mois de mai 2026.

Le Chef de l'inspection générale
des affaires sociales


Thomas AUDIGE

⁶ Selon le même baromètre Kantar, 74% des entreprises considèrent que la difficulté à évaluer le retour sur investissement de leurs démarches en matière de RSE freine le développement de ces dernières.

⁷ KPMG, *Mesure d'impact et création de valeur*, décembre 2022

METHODOLOGIE

[1] Ce document présente brièvement les principaux choix méthodologiques effectués par la mission en termes de cadrage, exploitation des données et analyse de pratiques.

1 Cadrage des travaux

1.1 Phase de pré-cadrage préalable à la rédaction de la lettre de mission

[2] **Compte tenu de l'ampleur de la thématique couverte et de la variété des angles d'approche possibles, la mission a intégré dans ses travaux une phase de pré-cadrage préalable à la rédaction de la lettre de mission.** Ce pré-cadrage a consisté, outre un travail documentaire, en une série d'entretiens avec des universitaires, des experts et des opérateurs publics et privés dans le champ de la RSE. Ces entretiens, au prisme volontairement très large, visaient à disposer d'un premier état des connaissances sur le concept des RSE et la façon dont il est aujourd'hui utilisé, sur les débats qui animent la communauté des spécialistes de la question, ainsi que sur les données disponibles.

[3] Dans la pratique, cette première phase a permis à la mission d'effectuer plusieurs choix en matière d'angle retenu pour les investigations elles-mêmes :

- **Ne pas couvrir tout le champ de la RSE mais se centrer sur quatre politiques publiques**, afin de pouvoir disposer d'une analyse plus approfondie sur ces dernières dans le temps dévolu à la mission. Les politiques en question, choisies pour leur complémentarité et pour l'existence de bases de données publiques pour une partie d'entre elles, sont : les questions d'égalité, inclusion et lutte contre les discriminations ; les questions de santé (santé et sécurité au travail et prévention / promotion de la santé dans le cadre de l'entreprise) ; les relations entre les entreprises et les territoires dans lesquelles elles s'insèrent ; et enfin les questions d'insertion professionnelle.
- **Limiter la question des engagements des entreprises aux engagements volontaires**, en laissant de côté la question du *reporting* extrafinancier – qui relève d'une logique spécifique et ne concerne qu'une partie des entreprises, ainsi que les dimensions réglementaires de la RSE (comme par exemple le devoir de vigilance des entreprises). L'approche par les engagements volontaires a notamment permis à la mission d'inclure dans ses travaux des petites et moyennes entreprises dont le rôle dans les dynamiques territoriales s'est révélé très utile à étudier.

1.2 Relations avec les acteurs privés entrant dans le champ de la mission

[4] **Les acteurs rencontrés par la mission dans le cadre de ses travaux (structures porteuses de « labels », entreprises...) étaient pour une large part des acteurs privés non financés sur fonds publics**, pour lesquels les relations avec l'IGAS relèvent d'une stricte logique de coopération. De façon similaire à l'approche qui avait été retenue par la mission de comparaisons internationales sur le management (juin 2024), la mission a explicité avec l'ensemble des acteurs privés rencontrés le cadre dans lequel s'inscrivaient ses travaux, et le fait que les informations identifiables fournies par les entreprises au cours des échanges ne seraient mentionnées que sous réserve de l'accord explicite des entreprises concernées.

[5] **Ainsi, l'ensemble des encadrés du rapport consacrés individuellement à des entreprises ont fait l'objet d'une validation, et dans certains cas ont induit l'intégration de rédactions émanant des entreprises elles-mêmes.**

[6] **Il en est de même s'agissant des présentations de « labels » détaillées en annexe 2.**

2 Questions évaluatives et analyse des données

2.1 Questions évaluatives traitées

[7] Pour mémoire, il était demandé à la mission de répondre à trois questions évaluatives :

1 Comment caractériser les engagements volontaires des entreprises françaises dans le domaine social ? L'objet de cette première question était de définir les engagements volontaires au sein du champ plus large de la RSE, de décrire l'écosystème institutionnel dans lequel ils s'inscrivent et d'apprécier comment se positionnent les entreprises françaises dans une optique de comparaisons internationales ;

2 Est-on en mesure de dire si les engagements pris par les entreprises ont des effets mesurables ? Cette seconde question s'attachait à la mesure des effets et des impacts des engagements pris par les entreprises, et à la façon dont ils pouvaient être approchés.

3 Quelles bonnes pratiques méritent d'être analysées et partagées plus largement ? L'objet de cette dernière question était d'identifier des dynamiques et des pratiques d'entreprise, de branche ou de territoire susceptibles d'être partagées ou valorisés plus largement.

2.2 Modalités d'analyse

[8] **Les données disponibles pour étayer l'analyse des engagements volontaires des entreprises présentent plusieurs difficultés de traitement :** (i) le fait que de très nombreuses sources sont pour tout ou partie privées (notamment celles des institutions portant les « labels », ainsi que les informations que les entreprises font le choix de ne pas communiquer), (ii) le manque d'études d'impact des engagements pris par les entreprises et (iii) la difficulté d'attribuer précisément à un ou des engagements volontaires les différences de performance sociale qui peuvent exister entre les entreprises qui affichent leurs engagements et les autres.

[9] **La mission a fait le choix de combiner plusieurs approches afin d'approcher les questions évaluatives par différents biais et d'être moins contraint par les limites de chaque type d'analyse.** Le tableau ci-dessous répertorie les principales approches retenues. Les travaux conduits par le pôle data de l'IGAS font l'objet d'une annexe spécifique.

Tableau 1 : Modalités d'analyse retenues par la mission

Objet de l'analyse	Question évaluative de rattachement	Modalités de mesure	Nature des conclusions
Positionnement des entreprises françaises engagées dans une optique de comparaisons internationales	1	Analyse textuelle réalisée par l'Ecole de management de Grenoble à partir des rapports de développement durable de grandes entreprises de trois secteurs d'activité (agroalimentaire, banque, industrie pharmaceutique) dans trois pays (Etats-Unis, France, Pays-Bas)	Qualitative
		Comparaison sectorielle entre pays européens par l'agence de notation extrafinancière Ethifinance, sur un échantillon de 350 entreprises. Comparaisons intersectorielles par Ethifinance et Ecovadis. Entretiens avec les organisations internationales (OIT, OCDE, Commission) et les responsables français du Global deal	Quantitative et qualitative
Panorama des engagements volontaires : évolution des thématiques, questions d'effectivité et d'impact, rôle des référentiels, articulation avec les politiques publiques	1 et 2	Revue de la littérature scientifique effectuée par l'Ecole de management de Grenoble	Qualitative
Indicateurs sociaux des entreprises engagées dans un « label »	2	Comparaison par le pôle data de l'IGAS des résultats des entreprises engagées dans un « label » avec le reste des entreprises sur des données issues de la Base tous salariés Comparaison par la DGEFP de la liste des entreprises engagées et des niveaux d'engagement volontaire en cas de restructuration (PSE négociés, PSE avec volonté de négocier, PSE avec départs volontaires, RCC,) et convention de revisalisation. Comparaison par la mission entre la liste des entreprises partenaires citées par les administrations sociales départementales et les engagements publics constatés au titre de « labels »	Quantitative

		Analyse spécifique de la situation des entreprises engagées dans des « labels » dans la revue de littérature effectuée par l'Ecole de management de Grenoble	
Analyse d'un dispositif public d'engagement volontaire	2	Travail avec une chercheuse sociologue de la DARES sur l'index Moreno (méthodologie détaillée dans le rapport) : Etude d'un outil d'engagement volontaire des entreprises sur le sujet des discriminations liées à l'origine avec l'« index Moreno »	Qualitative
Description de pratiques d'entreprises évoquées comme mieux-disantes par les acteurs publics territoriaux	3	Interrogation des partenaires du champ social (préfets, DDETS, DREAL, Commissaires régionaux à la lutte contre la pauvreté, Départements, ARS, France travail) sur les entreprises qui se positionnent comme partenaires de l'action publique sociale dans trois départements : Loiret, Pas-de-Calais, Saône-et-Loire. Entretiens approfondis avec une trentaine d'entreprises de tailles diverses, appartenant prioritairement à quatre domaines d'activité : industrie agro-alimentaire, banque, industrie pharmaceutique, transport routier.	Qualitative

Source : mission

[10] La mission a bénéficié pour la réalisation de ces analyses de plusieurs appuis avec des équipes statistiques ou de recherche :

- **Un travail du pôle data de l'IGAS** de constitution d'une liste d'entreprises engagés dans huit référentiels d'engagement – ou « labels »- (par utilisation des données déjà consolidées et publiquement disponibles complétées par un travail de *webscrapping*), servant de base à une double analyse : un portrait statistique des entreprises engagées dans ces référentiels, et un travail de régression pour comparer les résultats de ces entreprises sur un certain nombre d'indicateurs issus de la base Tous salariés (BTS) de l'INSEE avec le reste des entreprises. Le même travail a été effectué avec les données de sinistralité au travail communiquées par la CNAM.
- **Une collaboration la DARES**, qui conduit une étude sur l'expérience de l'« index Moreno », lancé en 2021-2022 avec 9 entreprises volontaires mais n'ayant pas réussi à essaimer au-delà de ce premier cercle. Cette collaboration a permis de regarder plus en détail les politiques de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité et la façon dont les entreprises se les approprient au-delà de leurs obligations légales.
- **Une collaboration avec l'école de management de Grenoble (GEM) et Kedge business school**, qui ont fourni à la mission deux types d'analyses : d'une part, une revue de la littérature scientifique sur la question des engagements des entreprises dans le champ social (thématiques couvertes, question de la mesure des effets et des impacts, rôle des référentiels, articulation avec les politiques publiques) ; d'autre part, l'analyse textuelle de rapports de développement durable de

grandes entreprises de trois secteurs d'activité (agroalimentaire, banque, industrie pharmaceutique) dans trois pays (Etats-Unis, France, Pays-Bas), pour comparer les approches sectorielles et nationales et mettre en évidence des recoupements et différences.

[11] La mission s'est appuyée sur les outils d'intelligence artificielle à plusieurs titres : recherche et classement de documentation, préparation et synthèse d'entretiens.

3 Analyse des pratiques

[12] **La mission a sélectionné quatre politiques pour lesquelles elle s'est efforcée de situer la place des engagements volontaires des entreprises** : les politiques d'égalité, inclusion et lutte contre les discriminations ; la prévention en santé (santé et sécurité au travail et prévention / promotion de la santé dans le cadre de l'entreprise) ; les relations entre les entreprises et les territoires dans lesquelles elles s'insèrent ; et enfin les questions d'insertion professionnelle. La mission a rencontré les directions d'administration centrales et organismes chargés de l'animation de ces politiques, ainsi que les partenaires sociaux au niveau confédéral.

[13] **Pour documenter les bonnes pratiques qui peuvent exister en matière d'engagements volontaires, la mission s'est efforcée de croiser une approche territoriale et une approche sectorielle.** Elle a rencontré individuellement près d'une trentaine d'entreprises dans le cadre de ses travaux, en s'efforçant de rencontrer des entreprises de tailles, secteurs d'activité et problématiques d'engagement variées.

[14] **Sur le plan territorial, la mission s'est déplacée dans trois départements : le Loiret, le Pas-de-Calais et la Saône-et-Loire.** Dans chacun de ces départements, elle a interrogé les principaux partenaires publics des entreprises dans le champ social (préfets, DDETS et DREETS, CRLP, CD, ARS, CARSAT, FT), des communes et intercommunalités, des partenaires sociaux et organismes consulaires. Les trois départements choisis par la mission ont été sélectionnés pour leurs espaces composés à la fois d'aires urbaines et de territoires ruraux, leur diversité de taille de population et de niveau de vie : le département du Loiret se classe 9e en produit intérieur par habitant et 37e en nombre d'habitants, le Pas de Calais respectivement 93e et 8e, et la Saône et Loire respectivement 62e et 70e. Ces échanges ont permis de nourrir des conclusions à dire d'expert sur les dynamiques territoriales, sur les thématiques d'engagement et sur les conditions favorisant leur développement.

[15] **Sur le plan sectoriel, la mission a sollicité les partenaires sociaux de branche et les organismes de compétences (OPCO) dans quatre secteurs d'activité** (agroalimentaire, banque et industrie pharmaceutique, transport routier), afin de les interroger sur les thèmes prioritaires d'engagement et les actions collectives développées pour accompagner l'engagement des entreprises. Ces domaines d'activité ont été retenus parce qu'ils sont représentatifs à la fois du secteur tertiaire et du secteur industriel, dans lesquels sont présents à la fois des grandes et des petites entreprises, avec des degrés d'exposition différents à la concurrence internationale, des cultures différentes en matière d'approche des engagements sociaux (culture plus fortement anglo-saxonne dans les laboratoires pharmaceutiques) et pour certains une tradition d'engagements volontaires (agroalimentaire).

[16] La liste des personnes rencontrées est jointe à ce rapport.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : La notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Annexe 2 : Présentation des référentiels ou « labels » étudiés par la mission

Annexe 3 : Portrait et performance sociale des entreprises Adhérant à un « label »

Pièce jointe n°1 : Revue de littérature

Pièce jointe n°2 : Étude empirique - Analyse préliminaire des résultats